



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O Relatório Integrado

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Mariana Ferreira Mourão Alves da Silva

sob orientação de  
Professor Doutor Paulo Alexandre Pimenta Alves

Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa  
dezembro 2014

# Agradecimentos

Aos meus pais, Rosa Maria e Alberto, irmãos, José Pedro e José Miguel, e ao meu namorado, Tiago, pela paciência, apoio e incentivo à elaboração desta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho, pela disponibilidade e encorajamento.

Ao meu orientador, por me guiar na realização deste trabalho e me ter encaminhado para este tema tão atual.

A todos os meus amigos que me deram força para realizar este trabalho de final de mestrado e me ajudaram a terminá-lo.

Àqueles que, levando-me a querer fazer mais e melhor, contribuíram para que terminasse a minha tese.

Mariana

# Resumo

Este trabalho tem por objetivo estudar a origem, benefícios, entraves e aplicação prática de um novo conceito de relato financeiro: o Relato Integrado (<IR>). Toda a investigação do “*The International Integrated Reporting Council*” (IIRC) foi fundamental, bem como dois estudos analisados: “*Basis for conclusions*” do IIRC e “*Realizing the benefits*” da *Black Sun* (2014). O primeiro usou uma amostra de 359 submissões públicas sobre o “*Consultation Draft of the International <IR> Framework*”. O segundo, uma amostra de 66 organizações sobre 23 perguntas e 29 entrevistas telefónicas respeitantes às mudanças e benefícios da adesão ao <IR>. O “*The International <IR> Framework*”, publicado em dezembro de 2013, é o culminar de anos de estudos e de projetos piloto. A abordagem baseada em princípios permite a flexibilidade e dá bases para se adaptar a realidades diversas, mas garante comparabilidade entre relatórios.

A evolução da tecnologia, a globalização, a interdependência dos mercados, a escassez de recursos e o excesso de informação aumenta a pressão sobre o relato financeiro. A comunicação de informação financeira deixa de ser uma obrigação legal e, passa a ser uma ferramenta estratégica para a gestão da organização e das relações com os seus *stakeholders*. O <IR> responde a estes pontos e, por ser recente, carece de estudos e divulgação em Portugal.

Os resultados revelaram benefícios do <IR> para: *stakeholders*, gestão, tomada de decisão e capacidade de criação de valor. Analisamos o relatório da BASF 2013 - um exemplo por ser líder no relato financeiro, premiado por diversas vezes - para demonstrar os benefícios do <IR>. Em Portugal, propomos a aplicação à SONAE por ser das maiores empresas portuguesas e a mais provável interessada em se juntar à evolução global do relato financeiro.

**Palavras-chave:** Criação de Valor, *Framework*, Relatório Integrado, Relato Integrado, Pensamento Integrado, Materialidade, *Stakeholders*, Estratégia

# Abstract

The purpose of this dissertation is to examine the origin, benefits, barriers and application of a new concept on corporate reporting: Integrated Reporting (<IR>). Research by “The International Integrated Reporting Council” (IIRC) was crucial for this work, as well as two studies analysed: “Basis for conclusions” from IIRC and “Realizing the benefits” from Black Sun (2014). The first had a sample of 359 public submissions on the “Consultation Draft of the International <IR> Framework”. The second had a sample of 66 companies based on 23 questions and 29 interviews to seek evidence of changes and benefits of adopting <IR>.

“The International <IR> Framework” was published in December 2013, it represents years of research and pilot programmes. Its principles-based approach allows flexibility and gives the foundations to adapt to different realities, but at the same time guarantees comparability between reports.

Factors, such as the advances in technology, globalization, interdependencies in economies, availability of resources and excess of information, increase pressure on financial reporting. It is no longer an obligation but a strategic tool to keep pace with global changes. <IR> answers these requirements, and because it is so recent, more studies and divulgation are needed in Portugal.

Results revealed benefits of <IR> for: stakeholders, management, decision making and understanding value creation. We have analysed BASF’s 2013 financial report - an example for it is a leader in financial reporting, winning several awards - to demonstrate <IR>’s benefits. In Portugal, the <IR> is suggested for SONAE because it is one of the largest Portuguese companies and the most likely to be interested in joining global financial reporting evolution.

**Keywords:** Value Creation, Framework, Integrated Report, Integrated Reporting, Integrated Thinking, Materiality, Stakeholders, Strategy

# Glossário

<IR> - Integrated Reporting

A4S - The Prince's Accountability for Sustainability Project

CDSB - Climate Disclosure Standards Board

GRI - Global Reporting Initiative

GISR - Global Initiative for Sustainability Ratings

IASB - International Accounting Standards Board

IFAC - International Federation of Accountants

IFRS - International Financial Reporting Standards

IIRC - International Integrated Reporting Council

KPI - Key Performance Indicator

KRI - Key Risk Indicator

ONG - Organização não-governamental

PwC - PricewaterhouseCoopers

SASB - The Sustainability Accounting Standards Board

UE - União Europeia

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development

VRF - The Value Reporting Framework

WICI - World Intellectual Capital Initiative

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development

# Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo .....	3
Abstract .....	4
Glossário.....	5
Índice de Figuras .....	8
Introdução .....	9
Capítulo I - Revisão da Literatura.....	15
1 Contextualização e enquadramento .....	15
2 Novas necessidades de informação .....	16
3 Potenciais Soluções Alternativas .....	17
3.1 <i>The Value Reporting Framework</i> .....	17
3.2 <i>Global Reporting Initiative</i> .....	18
3.3 <i>The Connected Reporting Framework</i> .....	19
3.4 <i>Non-Financial Reporting</i> .....	20
3.5 <i>Integrated Reporting Framework</i> .....	21
Capítulo II - <i>International Integrated Reporting Framework</i> .....	23
1 O Relatório Integrado .....	23
2 <i>The International &lt;IR&gt; Framework</i> .....	27
2.1 Conceitos-chave .....	27
2.2 Princípios-base .....	30
2.3 Elementos de Conteúdo .....	31
3 Construção do <i>Framework</i> .....	32
3.1 Fases de construção .....	32
3.2 <i>Consultation Draft</i> - Metodologia .....	33

3.3	<i>Consultation Draft</i> - Questões mais relevantes .....	34
3.4	<i>Consultation Draft</i> - Outras questões.....	40
Capítulo III - <i>Case Study</i> BASF   SONAE .....		41
1	Programa Piloto .....	41
2	Caso real - BASF.....	44
2.1	Exemplos de boas práticas .....	45
3	Vantagens de aderir - SONAE .....	49
3.1	Motivação .....	49
3.2	Vantagens e Desvantagens do Relatório Integrado .....	53
Conclusão .....		62
Bibliografia .....		65
Anexos.....		67
1	Anexo I - Princípios-base no caso BASF.....	67
2	Anexo II - Elementos de Conteúdo no caso BASF .....	68

# Índice de Figuras

Figura 1 - Relato Integrado .....	24
Figura 2 - O Relato Integrado no centro da estratégia de comunicação .....	24
Figura 3 - Funcionamento ideal de um Relatório Integrado.....	26
Figura 4 - Detalhe das participações .....	34
Figura 5 - Participantes do Projeto Piloto 2013 por setor e continente.....	41
Figura 6 - Processo de criação de valor de uma organização .....	42
Figura 7 - Detalhe dos participantes no estudo da <i>Black Sun</i> .....	43



# Introdução

Com o objetivo de explicar aos fornecedores de capital financeiro de que forma uma organização cria valor no tempo, foi desenhado o conceito de Relatório Integrado (<IR>) pelo “*The International Integrated Reporting Council*” (IIRC). Esta entidade foi formada em 2010 pelo Príncipe de Gales e parceiros internacionais, conhecida inicialmente por “*International Integrated Reported Committee*”, e é hoje “uma coligação global de reguladores, investidores, empresas, criadores de tendência, contabilistas e organizações não-governamentais (ONGs)” (<http://www.theiirc.org/the-iirc/>). De forma a definir as linhas de orientação para as organizações adotarem o <IR>, o IIRC publicou a versão final do “*The International <IR> Framework*” (*Framework*) em dezembro de 2013. Este documento identifica a informação a ser incluída no <IR> para avaliar a capacidade da organização criar valor, mas apenas estabelece princípios-base e elementos que a organização deve incluir, sem definir rácios específicos ou métodos de medição do desempenho das organizações (IIRC, 2013e).

Uma evolução no relato financeiro estava iminente em consequência da alteração dos mercados. Nas últimas décadas, os avanços na tecnologia, e outros fatores, têm facilitado o fenómeno da globalização, que por sua vez conduziu a uma interdependência dos mercados e facilitou a internacionalização das organizações, o que aumentou da concorrência entre as mesmas. Estes factos têm impacto ao nível do relato financeiro, na medida em que, por exemplo, uma mesma organização tem de cumprir diversas legislações e obrigações de países diferentes, ao mesmo tempo, e satisfazer as necessidades de informação dos seus *stakeholders*. Isto significa que os relatórios financeiros ficaram sobrecarregados, extensos, pouco claros e complexos. Assim, o IIRC desenhóu o conceito de <IR> de forma a “reunir informação material sobre a estratégia, gestão, desempenho e prospetivas de uma organização, de forma a

refletir o contexto comercial, social e ambiental em que opera. O <IR> disponibiliza uma representação clara e concisa de como uma organização presta contas aos seus *stakeholders* e como cria e sustenta valor” (IIRC, 2011b).

Vários estudos, como IIRC (2013c) e a *Black Sun* (2014), procuraram levantar as opiniões de organizações que participaram nos projetos-piloto acerca da importância e benefícios do <IR>. O primeiro, fez parte do processo de aperfeiçoamento do *Framework*, antes da passagem do seu modelo *draft* para a sua versão final, levantando as opiniões, a favor e contra, bem como as suas dúvidas e constatação de conceitos a serem melhor clarificados. De acordo com o próprio estudo, o objetivo do *Consultation Draft* foi o de obter comentários públicos ao “*Draft International <IR> Framework*” entre abril e julho de 2013, pela resposta a 24 questões publicadas no estudo (IIRC, 2013b). O segundo, teve por objetivo de “procurar evidência de padrões no comportamento empresarial, benefícios para o negócio e pensamento integrado, como consequência de adotar o <IR>” (*Black Sun*, 2014). Neste estudo, foi utilizada uma amostra de 66 organizações que responderam a um questionário de 23 questões, e ainda 29 entrevistas por telefone a estas mesmas organizações.

Com base nestes estudos, este trabalho examina com detalhe o *Framework*, elaborando uma tabela com a informação que esse documento apresenta e à luz do mesmo, foi analisado o relatório financeiro da BASF 2013, e melhor entendidos os benefícios e características de clareza e simplificação da informação apresentadas, bem como entender melhor o método e benefícios da comunicação do processo e resultados de criação de valor da organização para os seus *stakeholders*, nomeadamente dirigindo-se aos seus fornecedores de capital financeiro. Este processo e análise de um caso real, serviu de ponto de partida para exposição da motivação e vantagens para a SONAE aderir ao <IR>. Foi selecionada a empresa portuguesa SONAE, por ser uma das maiores em Portugal e das mais prováveis interessadas em acompanhar a evolução global no relato financeiro.

A motivação da escolha deste tema para esta tese deriva da experiência profissional na área financeira, e da análise, ao longo dos anos, de vários relatórios financeiros de organizações portuguesas e internacionais. A evolução destes relatórios é um assunto de grande atualidade e tem vindo a ser cada vez mais debatido; também a capacidade de as empresas serem sustentáveis e criarem valor no curto, médio e longo prazo se encontra na ordem do dia.

Assim, encontrando-se esta temática na vanguarda da análise deste assunto em Portugal, e, na medida em que ainda não são conhecidas organizações portuguesas que tenham aderido a este novo formato de relatório integrado, este estudo poderá servir como uma motivação mais para a adoção do mesmo.

O objetivo principal do presente trabalho é dar a conhecer e discutir as razões e os motivos conducentes à aplicação e publicação do <IR>, descrevendo a sua forma de implementação, as suas vantagens e os desafios que coloca, à luz de um caso real - a BASF - e um caso potencial - a SONAE.

Implicitamente, tem ainda o objetivo de motivar organizações a implementar o <IR>, nomeadamente focando as empresas portuguesas que ainda nenhuma tornou pública a sua adesão ao <IR>, nomeadamente através de participação em projetos-piloto do IIRC. Uma das principais vantagens para os *stakeholders* será a de evitar que os fornecedores de capital financeiro tomem as suas decisões exclusivamente com base na informação financeira que a empresa divulga. A separação completa entre a informação financeira (Relatório e Contas) e a informação relativa à gestão (Relatório de Gestão) e sustentabilidade (Relatório de Sustentabilidade), tem constituído uma barreira às necessidades de informação que os investidores enfrentam nos dias de hoje. O investidor atual exige um acesso mais claro a todo este tipo de informação e interligação e conciliação dessas peças. Por outro lado, será importante focar na capacidade de uma organização criar valor não só no curto, como no médio e longo prazo; portanto, uma organização que também consiga comunicar a sua estratégia

sustentável e com base na criação de valor no tempo, será considerada como um bom investimento para os fornecedores de capital financeiro.

Assim, esta dissertação propõe-se responder à seguinte questão de investigação:

*Até que ponto é vantajoso para as empresas portuguesas aderirem ao Relatório Integrado?*

Esta questão principal servirá de base para responder a duas outras questões:

- 1) O relatório integrado é uma boa ferramenta para comunicar aos investidores nacionais e internacionais a forma como a organização cria valor ao longo do tempo?
- 2) O desenvolvimento deste relatório com pensamento integrado poderá ajudar as empresas portuguesas a entender a conectividade e interdependência entre os vários fatores que afetam a capacidade de criar valor no tempo?

A revisão da literatura representou o primeiro passo na realização deste trabalho. Nos artigos lidos foram recolhidas definições de conceitos base do tema escolhido (e.g., relatório integrado, criação de valor, capital, sustentabilidade). A consulta da bibliografia centrou-se primordialmente nas publicações do IIRC, entidade responsável pela divulgação e apoio da expansão deste tema atual. As noções gerais do tema, a sua contextualização nos dias de hoje e as vantagens da sua adoção emanaram dos artigos lidos.

O presente trabalho foi, assim, efetuado tendo por base um levantamento de informação de várias fontes da internet de modo a encontrar os conceitos, organizações e *frameworks* relevantes. Esta pesquisa inicial permitiu concluir que se trata de um tema que se encontra ainda em desenvolvimento e implementação noutros países, mas em Portugal não está ainda suficientemente divulgado para que as empresas reconheçam a sua importância e invistam na sua implementação. De facto, em Portugal, a abordagem do Relatório Integrado é bastante recente, não se encontrando totalmente esclarecido nem o seu teor nem a sua forma de implementação. A novidade, interesse e relevância da

temática nortearam deste modo a escolha deste tema como foco do estudo da presente tese.

Para realizar este trabalho foi sobretudo conduzido um estudo descritivo mas também exploratório dos trabalhos e opiniões existentes no âmbito da temática em análise e atendendo à sua natureza. Foi efetuado um estudo empírico “*Basis for Conclusions*” pelo IIRC, baseado na explicação da forma como foi desenvolvido e posto à discussão o *Framework* (IIRC, 2013b) e ainda o estudo da “*Realizing the benefits*” pela empresa *Black Sun* (2014), que teve por objetivo de “procurar evidência de padrões no comportamento empresarial, benefícios para o negócio e pensamento integrado, como consequência de adotar o <IR>” (*Black Sun*, 2014). e estudado o relatório “*BASF Report 2013*”, relatório este, da empresa BASF, uma das participantes na experiência do Programa Piloto. Com base neste, analisamos quais as motivações, vantagens e desvantagens, especificamente da empresa portuguesa SONAE, em aderir a este conceito. A empresa SONAE foi escolhida por ser um dos maiores grupos ao nível da economia portuguesa e ser considerada como uma empresa sempre à frente do seu tempo e que teria, certamente, interesse em acompanhar a evolução no relato financeiro e responder às novas necessidades do mercado.

Assim, no Capítulo I é feito o enquadramento do tema IIRC e abordado o problema levantado para estudo, justificando a necessidade de evolução do relato financeiro tradicional. No Capítulo II é definido e apresentado o conceito de Relatório Integrado (<IR>) e outros conceitos-chave, bem como enquadrado o *International <IR> Framework*, tema central deste trabalho, analisando todo o processo da sua construção. Por último, no Capítulo III apresenta-se e discute-se os estudos analisados, bem como a apresentação e discussão dos resultados da análise do caso real da BASF e do caso potencial da SONAE. Finalmente, na Conclusão são expostos os resultados mais relevantes da problemática e do trabalho desta dissertação.

Os casos práticos analisados no Capítulo III vão de encontro aos resultados verificados nos estudos abordados no trabalho no que diz respeito às vantagens da introdução do novo formato de relato financeiro nas organizações, sendo possível concluir acerca da utilidade da adoção de um processo de pensamento integrado. Os resultados comprovam que existem vantagens para as organizações e os *stakeholders* na adoção do <IR>. Sendo que grande parte das organizações que participaram do estudo da *Black Sun* (2014), as sentiu logo no primeiro ano de adoção.

Considera-se que este estudo mostrou os benefícios da adoção do <IR> para as organizações e que, por isso, poderá ser um incentivo para as empresas portuguesas se alinharem com a evolução que se está a verificar ao nível do relato financeiro internacional.

# Capítulo I - Revisão da Literatura

## 1 Contextualização e enquadramento

A evolução da tecnologia e consequente globalização, internacionalização das organizações e interdependência dos mercados, colocou pressão sobre o relato financeiro. Ainda a complexidade crescente da informação comunicada e a ausência de uma estrutura integrada de comunicação, leva a que o relato financeiro seja fragmentado e que não seja clara a sua ligação à estratégia da organização. Assim, conforme descrito no artigo *“Towards Integrated Reporting”* (IIRC, 2011b), “o mundo mudou e o relato financeiro tem de acompanhar a mudança” (IIRC, 2011b).

O relato financeiro ainda continua a ser visto como uma obrigação legal das empresas, contudo deverá ser visto como uma ferramenta de comunicação dos assuntos relevantes e materiais da organização, de forma clara e concisa (IIRC, 2011a). Isto porque, as organizações competem de forma agressiva por recursos financeiros, tendo em conta que os investidores são cada vez mais informados e sofisticados. Portanto, a qualidade da informação é um forte determinante do custo de capital, pelo que as estratégias de comunicação com os *stakeholders* assumem um papel crítico na estratégia das organizações.

Por outro lado, as alterações demográficas, como o rápido crescimento populacional e consequente aumento do consumo, estão a ter um impacto sobre a qualidade, disponibilidade e preço dos recursos existentes, que são cada vez mais escassos. Estes incluem água, comida e energia, que se encontram sob pressão e para os quais as empresas procuram manter e comunicar as soluções alternativas para garantir que o seu sucesso atual se mantém sustentável.

Deste modo, a integração do mundo empresarial com o mundo social é fundamental e começa a ser notório um aumento na informação que as organizações voluntariamente disponibilizam, designadamente relatórios sobre

sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Ainda neste âmbito, têm vindo a surgir coligações, conselhos e organizações não-governamentais (ONGs) com o objetivo principal de melhorar e expandir o conteúdo do relato financeiro.

## **2 Novas necessidades de informação**

Hoje em dia temos a possibilidade de repensar a forma como medimos o sucesso, redefinir como valorizamos o mundo e definir como o capitalismo se desenvolve, para preservarmos o que nos sustenta. Contudo, será necessário um movimento global para que se atinja a mudança necessária à escala e ritmo para evitar um resultado catastrófico do trajeto dos últimos anos.

Ainda se tomam os recursos por garantidos, sobretudo o capital natural, independentemente da pressão humana, crescimento insustentável e o crescente risco das alterações climáticas face a séculos anteriores. Sendo que o conceito de criação de valor é cada vez mais usado e deve ser analisado no âmbito dos vários capitais utilizados pela organização, devendo ser integrado no processo de tomada de decisão e nas práticas de relato financeiro. Só desta forma será possível manter a economia em funcionamento e garantir que a sociedade, como nós a conhecemos, se manterá para as próximas gerações.

Claro que este tipo de informações e divulgações não são imediatas, requerem despesas, não só ao nível do capital financeiro, mas também ao nível do capital humano. Desenvolver e comunicar estes dados não é fácil, sendo ainda mais difícil a seleção do que é material e do que poderá efetivamente afetar a capacidade de a empresa criar valor no curto, médio e longo prazo. A adicionar a isto, existe ainda a necessidade de garantir que a informação comunicada é coesa e clara, ou seja, garantir que os *stakeholders* a quem a informação se dirige, a entendam e assimilem a importância dos dados divulgados para melhor suportar as suas tomadas de decisão de investimento.



Resumindo em dois principais pontos:

- 1) é necessário que as empresas entendam que não operam sozinhas e que dependem de capitais diversos como os financeiros, manufaturados, humanos, sociais/relacionais, intelectuais e naturais;
- 2) a informação divulgada deve passar a ser coesa e clara, contrariando o excesso da informação divulgada, muitas vezes desnecessária e pouco relevante. Deverá ainda incluir dados sobre o futuro e riscos e oportunidades capazes de afetar a capacidade de a organização criar valor no tempo.

### **3 Potenciais Soluções Alternativas**

#### **3.1 *The Value Reporting Framework***

O *Value Reporting Framework* (VRF) (PwC, 2001), como ferramenta de apoio à medição e gestão do desempenho empresarial e de estruturação das comunicações relativas a esse desempenho. Nasceu da necessidade de revolucionar o modelo de relato financeiro, de forma a focar-se na informação que o investidor procura. Segundo PwC (2001), os investidores e as próprias empresas consideravam que os relatórios financeiros não eram uma via eficaz de comunicação do verdadeiro valor das empresas.

Este relatório tinha por base a comunicação transparente de todas as medidas usadas internamente pela gestão e as dimensões de desempenho que outros *stakeholders* considerem importantes, como a responsabilidade social e ambiental. A teoria era conseguir identificar as medidas chave de desempenho (financeiras e/ou não) e as formas como se inter-relacionam, servindo de base a um relato financeiro que verdadeiramente comunica e transparece o modo como foi criado valor e qual foi o real desempenho da empresa com base nas mesmas.

Desenvolveu-se com base em 4 categorias de informação, nomeadamente: visão global do mercado descrevendo o enquadramento industrial ao nível do

ambiente competitivo, regulamentar e macroeconómico; estratégia da empresa, incluindo objetivos, metas, desenho organizacional e estrutura da gestão; atividades de criação de valor que estejam na base do desempenho financeiro, incluindo áreas não financeiras relacionadas com clientes, recursos humanos, inovação, cadeia de valor e preocupações sociais, ambientais e éticas; desempenho financeiro apresentando as métricas usadas pela gestão para o monitorizar e relacioná-las com a sua estratégia, definindo claramente a segmentação de negócio e relação entre risco e retorno, bem como a capacidade de gerar fluxo financeiro e reconciliar medidas de desempenho interno com as divulgadas aos *stakeholders*.

Este modelo, desenhado pela PwC que procurava uma revolução total no desenho do relato financeiro, foi abandonado e atualmente substituído pela filosofia do relatório integrado, relatório complementar ou parte integrante dos relatórios que atualmente existem (<https://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/assets/Our-integrated-reporting-framework.pdf>).

### **3.2 Global Reporting Initiative**

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização, fundada em 2000, voltada para o campo da sustentabilidade, promovendo a utilização do relatório de sustentabilidade, através de um *Framework*, como forma de as empresas procurarem ser sustentáveis e contribuírem para um crescimento sustentável. Esta organização procura fornecer as métricas e métodos para medir e reportar os impactos e desempenhos relacionados com a sustentabilidade, permitindo uma maior transparência e responsabilização. A sua missão é tornar o relatório de sustentabilidade como prática corrente de todas as empresas e organizações. Este *Framework* já vai na sua quarta edição e encontra-se em constante evolução, podendo ser consultado no seu sítio <https://www.globalreporting.org>.

### **3.3 The Connected Reporting Framework**

*The Connected Reporting Framework* tem a sua origem no *The Prince's Accountability for Sustainability Project* (A4S) em 2007; posteriormente, em 2009, foi lançado um guia sobre como interligar estratégia, desempenho financeiro e considerações ambientais e sociais. O *Connected Reporting*, segundo a própria organização (<http://www.accountingforsustainability.org>), tem como objetivo revolucionar a forma como as empresas comunicam, dada a crescente insatisfação das partes que preparam e das que utilizam o relato financeiro, por este ser considerado demasiado extenso, complexo e incompleto; ao invés de transmitir uma imagem concisa, sucinta e equilibrada do desempenho global da organização, que reflita a sua estratégia e gestão.

Para a A4S, a informação relatada deve identificar e explicar a relação entre: objetivos estratégicos, indústria, mercado, contexto social, riscos associados, oportunidades, recursos-chave, relações-chave, gestão, recompensa e remunerações aplicáveis. O <IR> visa ainda a explicação da ligação entre o resultado da estratégia da empresa e o desempenho financeiro e não-financeiro.

Os princípios-base que a A4S consagra são: questões de sustentabilidade devem estar claramente refletidas na estratégia da empresa; informação de sustentabilidade e financeira devem ser apresentadas em conjunto para expor uma imagem mais completa e equilibrada do desempenho da organização; e deve haver consistência na apresentação para permitir a comparabilidade no tempo e entre organizações (<http://www.accountingforsustainability.org>).

Estes conceitos foram o ponto de partida para no evento A4S Fórum em 17 de dezembro de 2009, o Príncipe de Gales convocar o estabelecimento de um conselho, o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) para supervisionar o desenvolvimento de uma abordagem conectada e integrada ao relatório corporativo. Desta decisão nasceu em 2010 o IIRC em colaboração com o IFAC (*International Federation of Accountants*) e o GRI (*Global Reporting Initiative*).

### 3.4 Non-Financial Reporting

A União Europeia (UE) adotou em 15 de abril de 2014, uma diretiva sobre a divulgação de informação não-financeira e outra diversa por parte de empresas de grande dimensão e grupos. Esta diretiva retifica a Diretiva 2013/34/EU, com o objetivo de aumentar a transparência e desempenho da empresa em questões ambientais e sociais e assim contribuir para um crescimento a longo prazo da economia e do emprego (UE, 2014b).

A obrigação para as empresas de grande dimensão de interesse público com mais de 500 funcionários ([http://ec.europa.eu/finance/accounting/non-financial\\_reporting/](http://ec.europa.eu/finance/accounting/non-financial_reporting/)) implica divulgar no seu relatório financeiro informações relevantes e materiais sobre políticas, resultados, riscos, indicadores de desempenho não económico e assuntos relacionados com funcionários (respeito pelos direitos humanos, políticas de anticorrupção, anti suborno, entre outros). Considera que os investidores da empresa estão cada vez mais interessados em informação não financeira, por permitir um melhor entendimento do desenvolvimento, desempenho, posição e impacto da mesma; usando esta informação no processo de tomada de decisão.

Esta diretiva encaminha as empresas para seguirem os seus próprios formatos ou utilizarem ferramentas já existentes, sugerindo o *UN Global Compact*, a *ISO 26000* ou o *German Sustainability Code*. As empresas terão flexibilidade para incorporar a informação requerida num relatório existente ou num relatório autónomo.

A UE veio ainda destacar-se do Relatório Integrado, esclarecendo ([http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-301\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-301_en.htm)) que a diretiva se foca em divulgações ambientais e sociais e que o <IR> se encontra mais avançado e se relaciona com a integração de informação financeira, ambiental, social e outra de uma forma coesa e clara. Indica ainda claramente que não obriga as empresas a seguir o <IR>, apesar de acompanhar com interesse a evolução do conceito e do organismo responsável (IIRC).

### 3.5 Integrated Reporting Framework

Este *Framework* partiu do *International Integrated Reporting Council* (IIRC), conselho constituído por reguladores, investidores, empresas, criadores de tendências, contabilistas e organizações não-governamentais, que, segundo os próprios, partilham da opinião de que a comunicação sobre a criação de valor deve ser o futuro no relato financeiro. Este conselho tem como principal função exercer a autoridade de supervisão do <IR> e, por missão, a incorporação deste relatório como prática comum de empresas públicas e privadas. A longo prazo, visiona o pensamento integrado como prática comum no mundo empresarial.

O IIRC assinou *Memorandums of Understanding* (<http://www.theiirc.org/theiirc/>) com diversas organizações que comprovam o interesse comum em melhorar a qualidade e consistência do relato financeiro à escala global, para criar valor para os investidores, e ampliar a economia. Nesses acordos ficou definida a cooperação, colaboração, coordenação e alinhamento entre as partes para promover, apoiar e contribuir para a realização dos seus interesses mútuos. Apresentam-se, de seguida, os memorandos assinados entre o IIRC e as partes:

- 1) CDP e CDSB (*Climate Disclosure Standards Board*): considerado pelo IIRC como pioneiro da integração de informação não-financeira com a financeira e à qual o IIRC se refere quando fala de capital natural.
- 2) GRI (*Global Reporting Initiative*): o IIRC reconhece que este tem o papel de desenvolver e manter as diretrizes e normas do relatório de sustentabilidade
- 3) GISR (*Global Initiative for Sustainability Ratings*): o IIRC reconhece a sua função de desenvolver medidas para o desempenho de sustentabilidade a ser aplicadas em classificações, rankings ou índices de sustentabilidade de forma acreditada.
- 4) IFAC (*International Federation of Accountants*): reconhecido pelo IIRC como entidade encarregada de responder pela profissão de contabilista e de

permitir o desenvolvimento e promoção de normas e práticas sobre a mesma para servir o interesse público.

- 5) IFRS (*International Financial Reporting Standards*) e IASB (*International Accounting Standards Board*): o IIRC considera que o IFRS, através do IASB, tem como propósito desenvolver e promover a adoção de normas de relato financeiro e princípios contabilísticos geralmente aceites.
- 6) SASB (*The Sustainability Accounting Standards Board*): responsável por desenvolver e disseminar normas contabilísticas de sustentabilidade específicas, por indústria, definindo as principais questões de sustentabilidade por indústria.
- 7) UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*): grupo intergovernamental dedicado à transparência empresarial e questões financeiras e não-financeiras da contabilidade e do relato financeiro.
- 8) WICI (*World Intellectual Capital Initiative*): tem como objetivo desenvolver um *Framework* para o relato financeiro, pois considera que uma melhor comunicação através de relatos financeiros sofisticados irá melhorar as decisões de alocação de capital entre empresas e entre empresas e investidores, criando riqueza económica. Este *Framework* tem ênfase sobre os bens intelectuais e capital, no contexto geral de criação de valor e a WICI compromete-se a continuar a desenvolver e melhorar KPIs e taxonomias para que estas complementem e apoiem o *Framework* do <IR>.
- 9) WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*): associação de empresas de todos os setores e dos vários continentes para partilharem em fóruns as suas melhores práticas sobre desenvolvimento sustentável e ferramentas inovadoras.

# Capítulo II - *International Integrated Reporting Framework*

## 1 O Relatório Integrado

O Relatório Integrado (<IR>) nasceu como forma de redefinir a comunicação corporativa. Por ainda ser um tema pouco discutido, grande parte dos artigos de opinião são resultado da opinião e comunicação do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) e das entidades a quem se associa.

O artigo “*Towards Integrated Reporting*” (IIRC, 2011b) define o relato integrado como “uma comunicação da informação material sobre a estratégia, gestão, desempenho e perspetivas da organização de forma a espelhar o contexto comercial, social e ambiental em que opera”. O seu objetivo é “reunir uma representação clara e concisa de como a organização demonstra capacidade de boa gestão e de que forma cria e sustenta valor ao longo do tempo” (IIRC, 2011b).

Busco et al. (2013) consideram que o <IR> é “um processo que resulta na comunicação – através do relatório integrado anual – da criação de valor no tempo”.

A *UBS Investment Research* (UBS, 2012) num documento que tinha por objetivo responder ao interesse de clientes sobre o tema e que resultou da análise de boas práticas, estudos, entrevistas e consultas a analistas da UBS define o <IR> como “uma nova abordagem ao relato financeiro, que foi desenhado de forma a permitir aos investidores tomarem decisões utilizando as principais peças de informação e assim melhorarem todo o processo de investimento”. Alguns dos estudos que estiveram na base neste documento da UBS (2012) mostraram um crescente interesse dos investidores na inclusão de informação não financeira de médio e longo prazo, como sejam as alterações climáticas e as questões de sustentabilidade sempre que estas são materiais ou

potencialmente materiais para a atividade. Assim, considera que o Relatório Integrado não foca apenas a sustentabilidade da empresa, mas reúne toda a informação que está na base da estratégia da organização que incluirá as questões da sustentabilidade, conforme Figura 1 abaixo.

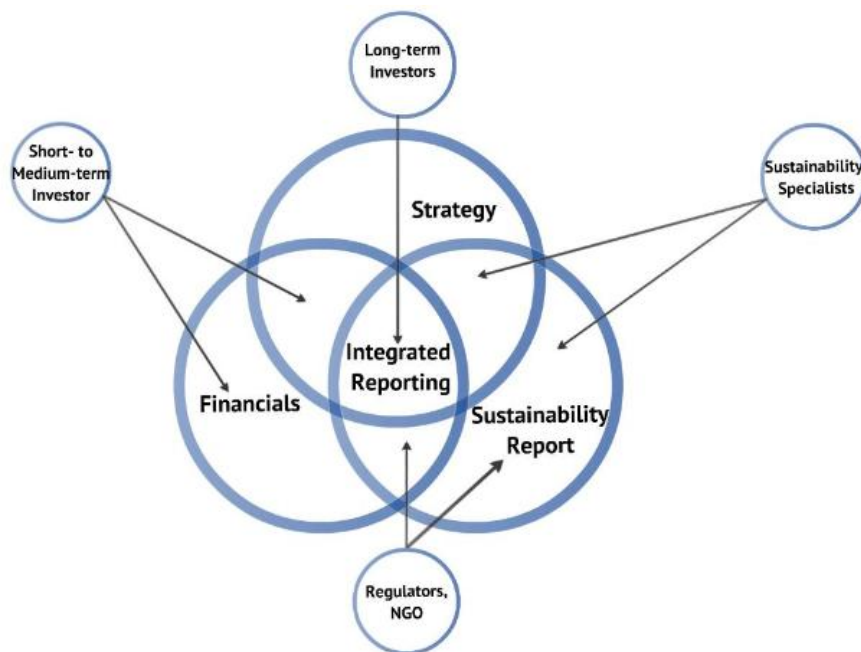
**Figura 1 - Relato Integrado**



Fonte: UBS (2012)

Na sua visão, o conjunto da comunicação da estratégia, informação financeira e sustentabilidade é o que os investidores de longo prazo efetivamente procuram, conforme Figura 2.

**Figura 2 - O Relato Integrado no centro da estratégia de comunicação**



Fonte: UBS (2012)



O <IR> vem responder às necessidades informativas dos *stakeholders* para poderem avaliar a sustentabilidade da organização. Este resume-se a uma análise e comunicação que permita contextualizar a performance, ou seja, as vantagens competitivas da organização para construir e manter a sua capacidade de criar valor no longo prazo.

O <IR> combina a comunicação da informação do desempenho financeiro com a comunicação sobre a sua capacidade de manter este mesmo desempenho no longo prazo e serve como instrumento para chamar a atenção interna e externa para a forma como a gestão se encontra a ser conduzida.

O objetivo da criação deste relatório “não é tanto diminuir a complexidade, mas sim permitir aos utilizadores da informação entender como os elementos de uma organização complexa inserida num ambiente complexo, contribuem para a criação sustentável de valor no curto, médio e longo prazo. Assim, os números e a informação fornecida no <IR> permitem entender a forma como os objetivos de sustentabilidade e as múltiplas perspetivas estão embutidas no modelo de negócio e processos de decisão da empresa” (Ratti, 2014).

O <IR> assume que primeiramente se dirige aos fornecedores de capital financeiro, contudo indica que beneficia todos os *stakeholders* da organização que se interessem na capacidade de a organização criar valor no tempo, incluindo os colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros de negócio, comunidades locais, legisladores, reguladores e políticos.

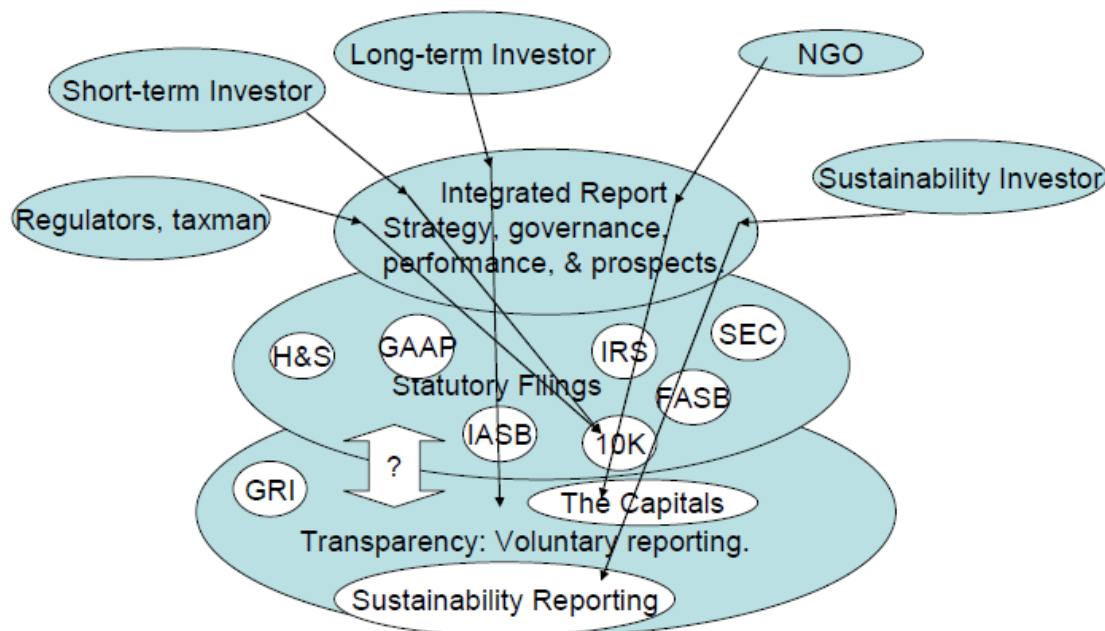
Em abril de 2013, o IIRC emitiu o “*Consultation Draft of the international <IR> Framework*” (IIRC, 2013b), aberto para discussão, que se focava no que incluir e em como preparar e apresentar um Relatório Integrado. O “*Consultation Draft*” introduzia e recomendava 6 princípios-base: foco na estratégia e orientação futura, interligação da informação, atenção nas necessidades dos *stakeholders*, materialidade, fiabilidade, comparabilidade e consistência (IIRC, 2013b).

Para o IIRC, o <IR> oferece uma lente através da qual os investidores e outros utilizadores podem encontrar informação materialmente relevante sobre a

estratégia, gestão, desempenho e perspectivas da organização, de modo a interligar-se aos objetivos dos utilizadores-alvo (IIRC, 2013a). Qualquer que seja o utilizador, é importante que consiga interligar o conteúdo do relatório à estratégia da empresa, ou seja, a informação deverá ser sempre contextualizada, conforme pode ver-se na Figura 3, abaixo. Assim, o IIRC considera importante que o <IR> seja definido de forma flexível, permitindo a cada empresa contar a sua própria história sem estar preso a formato fixo.

O processo de desenvolver e desenhar um bom Relatório Integrado pode não ser uma tarefa fácil e poderá até ser um processo bastante complexo. Através do estudo *“What is Integrated Reporting?”* (UBS, 2012), a expôs, entre outras, a conclusão da sua entrevista com Paul Druckman (IIRC), na qual este desenhou um diagrama num quadro branco, que a UBS transcreveu para a seguinte figura:

**Figura 3 - Funcionamento ideal de um Relatório Integrado**



Fonte: UBS (2012)

## 2 *The International <IR> Framework*

O IIRC emitiu o “*The International <IR> Framework*” (*Framework*) em dezembro de 2013, esta ferramenta teve em vista promover uma abordagem mais coesa e eficiente ao relato financeiro, bem como forma de melhorar a qualidade da informação disponível para os *stakeholders*, sobretudo para os fornecedores de capital financeiro (IIRC, 2013e).

De acordo com o IIRC (2013e), o *Framework* “identifica a informação a ser incluída no relatório integrado, que permita avaliar a capacidade da organização criar valor, apesar de não especificar detalhes como a qualidade da estratégia ou o nível de performance”. Por outro lado, esta ferramenta foi desenhada para empresas de qualquer dimensão, do setor privado e orientadas para o lucro; mas que também pode ser adaptada ao setor público e a organizações sem fins lucrativos.

Dois importantes documentos estão associados à criação do *Framework* e estiveram na base da sua adaptação às expectativas dos *stakeholders*:

- 1) *Consultation Draft of the International <IR> Framework* – publicado em abril 2013 pelo IIRC e respeitante ao *Framework* endossado pelo IIRC (2013b);
- 2) *Summary of significant issues* – publicado em dezembro de 2013 pelo IIRC e no qual se inclui um resumo do processo do desenvolvimento seguido pelo IIRC na criação do *Framework* (IIRC, 2013d).

### 2.1 Conceitos-chave

Neste capítulo procuram reunir-se os conceitos-chave retirados do Glossário do *Framework* (IIRC, 2013e), para melhor entender o processo subjacente ao <IR> e favorecerá a aplicação do *Framework*:

- 1) Modelo de Negócio: sistema da organização que transforma *inputs*, em *outputs* e resultados, através das suas atividades, para atingir os seus objetivos estratégicos e criar valor no curto, médio e longo prazo.

- 2) Capitais: *stocks* de valor dos quais todas as empresas dependem para o seu sucesso como *inputs* ao seu modelo de negócio e através dos quais são aumentados, diminuídos ou transformados por meio das atividades empresariais e dos seus *outputs*. Os capitais são: financeiros, manufaturados, humanos, intelectuais, naturais e sociais/relacionais.
- 3) Elementos: categorias de informação que devem ser incluídas no Relatório Integrado, intrinsecamente ligadas e que não se excluem mutuamente, colocadas sob a forma de perguntas passíveis de serem respondidas à luz da relação entre si existentes.
- 4) Princípios-base: princípios que servem de base à preparação e apresentação do Relatório Integrado, e que norteiam o seu conteúdo e a forma como a informação é apresentada.
- 5) Inputs: capitais (recursos e relações) de que a organização depende no decorrer das suas atividades empresariais.
- 6) Relatório Integrado: comunicação concisa sobre como a estratégia, gestão, desempenho e prospetivas da organização, no contexto do seu ambiente externo, conduzem à criação de valor no curto, médio e longo prazo. Deve ser preparado refletindo o pensamento integrado e utilizando o *Framework*.
- 7) Relato Integrado: processo baseado no pensamento integrado que resulta, periodicamente, num Relatório Integrado da organização sobre a criação de valor no tempo e comunicações no âmbito da criação de valor.
- 8) Pensamento Integrado: capacidade de a organização se manter ciente da relação entre as várias unidades operacionais e funcionais e os capitais por ela usados ou que lhe estão afetos. Este pensamento conduz a um processo de tomada de decisões integradas e a ações que visem a criação de valor no curto, médio e longo prazo.
- 9) Materialidade: algo é material se puder substancialmente afetar a capacidade de a organização criar valor no curto, médio ou longo prazo.

- 10) Resultados: consequências internas e externas (positivas ou negativas) para os capitais como resultado das atividades de negócio e dos seus *outputs*.
- 11) Outputs: produtos e serviços da organização e quaisquer resíduos ou lixo
- 12) Desempenho: resultados alcançados pela organização, face aos seus objetivos estratégicos e as suas consequências em termos de efeitos nos capitais.
- 13) Fornecedores de capital financeiro: detentores de capital/dívida ou outros que forneçam capital financeiro, existentes ou potenciais, incluindo credores de empréstimos ou outros. Inclui beneficiários de investimentos, donos de bens coletivos e gestores de ativos ou fundos.
- 14) Fronteiras/limites do relato financeiro: limites dentro dos quais os assuntos são considerados relevantes para inclusão no Relatório Integrado.
- 15) Stakeholders: grupos ou indivíduos que possam ser significativamente afetados pelas atividades, *outputs* ou resultados da organização; ou cujas ações se espera que afetem significativamente a capacidade de a organização criar valor no tempo. Inclui fornecedores de capital financeiro, funcionários, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, comunidades locais, ONG's, grupos ambientais, legisladores, reguladores ou políticos.
- 16) Estratégia: objetivos estratégicos, em conjunto com as estratégias usadas para os atingir.
- 17) Responsáveis: pessoas ou organizações responsáveis por supervisionar o rumo estratégico da empresa e as suas obrigações relativas a contabilidade e outras responsabilidades. Exemplo: Comissão Executiva e Conselho Administração.

18) Criação de valor: o processo que resulta no aumento, diminuição ou transformação de capitais em consequência das atividades do negócio e dos *outputs* da organização.

## 2.2 Princípios-base

O IIRC definiu sete princípios-base para o relatório integrado, que se encontram aprofundados no Anexo I e resumidamente explicados nos pontos abaixo:

- 1) Foco na estratégia e orientação para o futuro: o Relatório Integrado deve conter informação sobre a estratégia da organização e sobre a forma como contribui para a capacidade de a empresa criar valor no curto, médio e longo prazo; bem como a sua utilização e efeitos nos capitais da empresa.
- 2) Interligação da informação: deve ser exposta uma imagem global que mostre a combinação, interligação e interdependência entre os fatores que afetam a capacidade de a empresa criar valor ao longo do tempo.
- 3) Relação com Stakeholders: deve ser detalhada a natureza e qualidade das relações entre a organização e os seus principais *stakeholders*, e ainda incluir-se informação sobre como e até que ponto a organização entende, responde e tem em linha de conta as suas necessidades e interesses.
- 4) Materialidade: o <IR> deve relatar o que substancialmente afeta a capacidade de a organização criar valor no curto, médio e longo prazo.
- 5) Conciso: o <IR> deve ser conciso e excluir informação excessiva.
- 6) Confiança e Plenitude: todos os assuntos positivos e negativos devem ser espelhados de uma forma equilibrada e sem erros.
- 7) Consistência e Comparabilidade: a informação apresentada deve ser consistente no tempo e de forma a poder ser comparável com a das outras organizações na medida do que é materialmente relevante para a capacidade de a empresa criar valor no tempo.

## 2.3 Elementos de Conteúdo

Um <IR> deverá incluir resposta a perguntas colocadas por cada um dos Elementos de Conteúdo que o IIRC (2013e) desenvolveu. No Anexo II estão detalhados os Elementos de Conteúdo e abaixo encontram-se as questões que cada um coloca à organização para responder:

- 1) Visão global e ambiente externo: o que faz a organização e quais são as circunstâncias em que opera?
- 2) Gestão: qual é a estrutura da gestão da organização e como apoia a capacidade de criação de valor no curto, médio e longo prazo?
- 3) Modelo de negócio: quais os *inputs*, atividades de valor acrescentado e *outputs* pelas quais a organização cria valor no curto, médio e longo prazo?
- 4) Riscos e Oportunidades: quais são as oportunidades e riscos-chave que a organização enfrenta?
- 5) Estratégia e alocação de recursos: para onde a organização quer ir e como tenciona chegar lá?
- 6) Desempenho e resultados: qual foi o desempenho da empresa face à sua estratégia e quais são os resultados-chave decorrentes das suas atividades?
- 7) Visão futura: que oportunidades, riscos, desafios e incertezas vai a organização enfrentar perseguindo a sua estratégia, e quais são as implicações potenciais para o seu modelo de negócio e futuro desempenho e resultados?
- 8) Bases de Preparação e Apresentação: como a organização determina os assuntos a incluir no relatório integrado e como são quantificados ou avaliados?
- 9) Questões gerais do relato: materialidade, capitais, tempo e detalhe da informação.

### 3 Construção do *Framework*

O *Consultation Draft of the International <IR> Framework* (doravante designado por *Consultation Draft*) foi publicado em abril de 2013 pelo IIRC, tendo sido dado início ao seu processo de desenvolvimento e construção através da publicação do IIRC *Discussion Paper*, em setembro de 2011 à qual se seguiu a análise do feedback desta publicação, em discussão pública entre 16 de abril e 15 de julho de 2013 (IIRC, 2013b).

#### 3.1 Fases de construção

De acordo com o IIRC, podem consultar-se, abaixo, os passos seguidos na construção do *Consultation Draft* (IIRC, 2013b):

- 1) Publicação do IIRC *Discussion Paper*, em setembro de 2011;
- 2) Análise do feedback sobre o IIRC *Discussion Paper*;
- 3) Discussão do IIRC *Pilot Program* em conferências e encontros, com Organizações e Investidores;
- 4) Pesquisa sobre modelos de negócio, capitais, conectividade, materialidade e criação de valor, através da publicação de *Background Papers*;
- 5) Publicação de um esboço: o IIRC publicou o “*Draft Framework Outline*”, em julho de 2012, que representou um primeiro passo no sentido de definir a base para a construção do “*The International <IR> Framework*”. A publicação teve como intuito manter os *stakeholders* e interessados informados acerca da evolução deste processo;
- 6) Publicação de um protótipo: a publicação do “*Prototype of the International <IR> Framework*”, em novembro de 2012, teve o intuito de, mais uma vez, manter transparente o processo de evolução do *Framework* a ser publicado em 2013. Neste, já se encontram melhor definidos os conceitos-chave e princípios de base ao <IR>. O objetivo máximo é ajudar as organizações a construírem o seu próprio relatório integrado, o que é



esperado é que nesta altura as empresas já comecem a testar os princípios-base do <IR> e avaliar a sua relevância e aplicabilidade;

- 7) Discussão em quatro reuniões dos grupos de trabalho do IIRC;
- 8) O IIRC *Technical Task Force* reviu e refinou o *Framework* linha a linha;
- 9) Foram postas em ação, pelo mundo, diversas atividades em seminários, apresentações e *workshops*.

### **3.2 Consultation Draft - Metodologia**

Ao longo de todo o processo, os *stakeholders* e interessados foram sempre incentivados a participarem ativamente no processo de construção, evolução e melhoria do *Framework* para o relatório integrado. De acordo com o CEO do IIRC, Paul Druckman (IIRC, 2013b), o <IR> é uma iniciativa que parte do mercado, conduzida pela necessidade que o investidor e o negócio têm de entender de que forma a estratégia seguida pela organização cria e preserva valor no curto, médio e longo prazo. Este considera, ainda, que o conceito de “integração” permite imergir conceitos de informação financeira e não-financeira na capacidade de decisão da estratégia a seguir e nos relatórios que divulga.

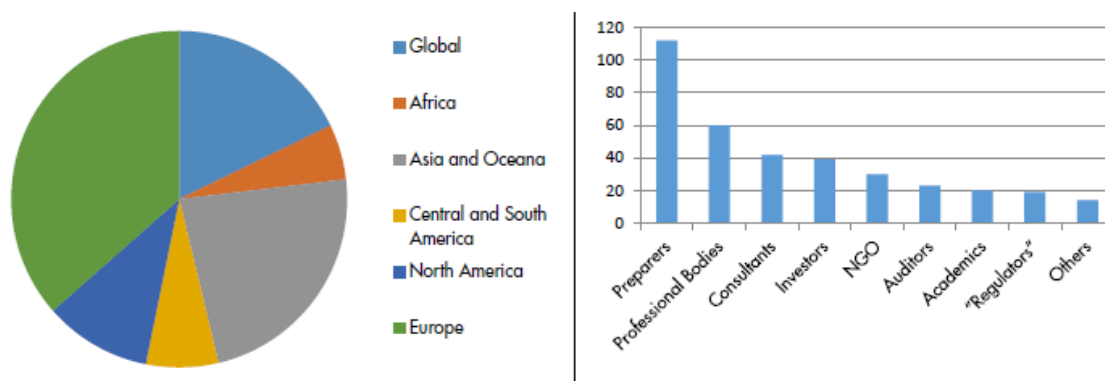
Depois da publicação de um esboço inicial do *Framework* (*Draft Framework Outline*) em julho 2012 e ainda de um protótipo mais evoluído (*Prototype of the International <IR> Framework*) em novembro de 2012, o IIRC publicou o *Consultation Draft of the Framework* em abril de 2013, que antecipou a versão final 1.0 do *Framework*.

O *Consultation Draft* esteve aberto entre abril e julho de 2013, permitindo, com as críticas e comentários recolhidos, corrigir e melhorar o *Framework*. Esta oportunidade de abertura ao público foi comunicada em eventos nos 10 dos maiores mercados, no dia 16 de abril de 2013. Nos participantes incluíam-se as mais variadas profissões e organizações, desde fornecedores de capital,

analistas, ONGs, consultores, contabilistas, académicos, reguladores, utilizadores e leitores, bem como sindicatos.

Segundo o IIRC, o número de participações ascendeu a 359 comentários de várias partes do mundo, como pode ver-se no gráfico e informação da Figura 4.

**Figura 4 - Detalhe das participações**



Fonte: IIRC (2013d)

Foi publicado pelo IIRC o detalhe das respostas obtidas através da abertura aos comentários públicos sobre o *Consultation Draft*, o que é considerado importante para a fundamentação e exposição sobre o cuidado existente na construção deste tão recente tipo de relato financeiro, conforme detalhado abaixo nos pontos 3.3 e 3.4.

### 3.3 *Consultation Draft* - Questões mais relevantes

Conforme já anteriormente referimos, o *Consultation Draft* teve por base a discussão do *Draft International <IR> Framework (Draft Framework)*, por parte de todos os *stakeholders*, no sentido de encontrar consensos ou sugerir alterações. Este processo foi agilizado pela disponibilização, nesse documento, de 24 perguntas, divididas entre 8 temas/capítulos. De notar que todos os comentários foram recebidos entre abril e julho de 2013, através de consulta/discussão pública, através da página de internet do próprio IIRC.

Como forma de resumir as questões técnicas mais relevantes relacionadas com o *Draft Framework*, foi elaborado pelo IIRC, o documento “*Basis for Conclusions*”, que explicita as principais alterações feitas entre a versão *Draft* e o documento final do *Framework*. É de realçar que todas as outras questões foram também discutidas no documento “*Summary of significant issues*”. Este mesmo documento inclui, ainda, de forma detalhada, o processo seguido pelo IIRC para desenvolver o *Framework* final.

### **1) Primeira questão - terminologia**

Os conceitos que o IIRC introduziu têm vindo a ser melhor clarificados pois tiveram conotações diferentes para diferentes utilizadores. Através do feedback ao *Consultation Draft*, foi notória a confusão à volta dos conceitos como Relato Integrado, Pensamento Integrado e do próprio Relatório Integrado. Assim, no glossário do *Framework*, foram adaptadas e melhoradas algumas definições-chave que um utilizador deve conhecer.

Foram melhorados e adaptados os conceitos de: Modelo de Negócio, que passou de “o sistema escolhido pela organização de *inputs*, atividades de negócio, *outputs* e resultados que criam valor no curto, médio e longo prazo” a “sistema da organização de transformação de *inputs*, através das suas atividades, em *outputs* e resultados para atingir os seus objetivos estratégicos e criar valor no curto, médio e longo prazo”; e de Relato Integrado, que passou de “processo de uma organização que resulta na comunicação sobre a criação de valor no tempo, visível periodicamente através de um Relatório Integrado” a “processo com base no pensamento integrado que resulta periodicamente num Relatório Integrado da organização sobre a criação de valor no tempo e comunicações no âmbito da criação de valor”.

O *feedback* recebido serviu, ainda, para constatar que o conceito de Materialidade deveria ser simplificado, passando da definição “algo é material se, na visão da gestão ou administração, for de tal relevância e importância que possa influenciar substancialmente o julgamento dos utilizadores alvo do

relatório com vista à capacidade de criação de valor no curto, médio e longo prazo” para “algo é material se puder substancialmente afetar a capacidade de a organização criar valor no curto, médio ou longo prazo”. Por outro lado, foi eliminado o conceito de Vetores do Negócio como “capacidades ou variáveis que dão à organização uma vantagem competitiva e sobre a qual possuem algum controlo”; e foram incluídos os conceitos de: Criação de Valor como “o processo que resulta no aumento, diminuição ou transformação de capitais como consequência das atividades do negócio e dos *outputs*”; e de *Inputs* como “os capitais (recursos e relações) de que a organização depende para as suas atividades”.

## **2) Segunda questão - interligação da informação**

Embora os participantes da consulta concordassem com a interação do Relatório Integrado com outros relatórios e comunicações, existiram dúvidas relacionadas com a forma como este se alinha com relatórios existentes ou como são evitadas duplicações de informação.

Assim, foi clarificado que, embora o documento deva ser uma peça distinguível e destacada, não significa que deva ser uma peça autónoma, independente e separada dos relatórios já existentes. Portanto, há várias hipóteses a serem consideradas: pode ser incluído numa peça existente que a legislação local obrigue (como o Relatório de Gestão em Portugal); ser uma peça autónoma e independente; ser uma introdução ao relatório financeiro (Relatório e Contas); ou, ainda, referido, sucintamente, em qualquer relatório mas incorporando uma hiperligação para uma página de internet independente, ou para um anexo, se se tratar do formato em papel.

É de realçar que, em caso algum, deverá perder as suas características primordiais: ser um documento conciso que incorpora a informação específica requerida pelo *Framework*, sobretudo informações relacionadas com a criação de valor e explicitando a forma como a atuação da empresa cria valor de forma sustentada, não só no curto, como no médio e longo prazo.

### **3) Terceira questão - audiência**

A visão do IIRC, colocando como alvo principal do Relatório Integrado nos fornecedores de capital financeiro, sobretudo os que possuam um interesse, a longo prazo, em entender e conhecer de que forma a organização cria valor no longo prazo, não exclui, antes deixa perceber e enuncia que existem outros interesses e alvos a ser considerados. Assim, o texto no *Framework* passou a incluir a menção de que o objetivo principal seria então a explicação a fornecedores de capital financeiro, mas que iria conter informação relevante financeira ou não; e que o relatório integrado seria um benefício para todos os *stakeholders* interessados na capacidade de a organização criar valor no tempo, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, comunidades locais, legisladores, reguladores e políticos. Desta forma, em vez de colocar como objetivo do relatório a explicação a todos os *stakeholders* da capacidade de a empresa criar valor, clarifica que apesar de não ser objetivo dirigir-se a todos, que todos os *stakeholders* acabarão por beneficiar da disponibilização da informação, sem descurar o interesse sobre eles nem pelas relações entre estes e a organização.

A missão de a empresa se dirigir a todos os seus *stakeholders* seria uma missão impossível de conciliar com o objetivo de manter o relatório como conciso, reduzindo o foco e aumentando o seu tamanho. Os relatórios que se destinam a um largo leque de *stakeholders* tendem a focar-se mais nos impactos da sua atividade (como o relatório de sustentabilidade), em vez de se focarem na criação de valor (objetivo do relatório integrado) (IIRC, 2013e).

### **4) Quarta questão - materialidade**

A definição de materialidade foi no documento considerada como desalinhada da definição corrente por cerca de 30% dos participantes, sendo que alguns até propuseram a alteração da palavra por significativo, relevante ou prioritário. Contudo, o IIRC em nada alterou o *Framework*, indicando apenas

que deverão ser consultados exemplos práticos de empresas e do seu processo de determinação dos assuntos materiais.

#### **5) Quinta questão - valor, criação de valor e capitais**

Apesar de o *Consultation Draft* não apresentar nenhuma questão sobre a definição de valor, o IIRC conclui pelas respostas recebidas, que era um tema ainda confuso, pelo que, apesar de manter a posição de que o *Framework* não deverá definir valor de uma forma específica, já que tal dependerá das circunstâncias e perspectivas específicas de cada indivíduo, contudo, adicionou no glossário uma definição de criação de valor e, reafirmando/reafirmando que o valor/criação de valor não precisa de ser quantificado.

#### **6) Sexta questão - envolvimento dos responsáveis**

Cerca de 50% dos participantes considerou que deveria ser obrigatório e requerido aos responsáveis pela organização, uma declaração onde reconhecessem a sua responsabilidade sobre o Relatório Integrado. Contudo, apesar de o IIRC considerar que essa obrigação poderia ser um entrave e colidir com legislações locais, acabou por incorporar alguma/uma indicação nesse sentido. Assim, recomenda que os responsáveis pela gestão reconheçam a integridade do relatório, assumam que foi aplicado um trabalho coletivo na preparação e apresentação do relatório e, ainda, digam qual a sua opinião em função do cumprimento do *Framework*. Para os casos em que não fosse seguida esta proposta, deveria ser detalhada a participação dos responsáveis na preparação e apresentação do relatório, quais os passos para no futuro passar a incorporar a declaração recomendada e em quanto tempo iria efetivar-se (pelo menos até ao terceiro relatório).

#### **7) Sétima questão - critérios para a preparação, apresentação e garantia**

Existiram dúvidas que foram levantadas por participantes no que diz respeito à preparação, apresentação e garantia/auditoria para avaliação da qualidade dos relatórios integrados. Por exemplo, entre outros, contam-se os

seguintes indicadores: se garante a completude, ou seja, divulga tudo o requerido, ou se o nível de interligação está correto.

Assim, o IIRC adicionou um novo elemento ao *Framework* chamado “Bases para a preparação e apresentação” onde detalha que assuntos devem ser incluídos e como deverão ser quantificados ou avaliados. Os assuntos são 3: resumo do processo de determinação da materialidade; descrição das fronteiras de relato financeiro; e resumo dos *frameworks* e métodos usados. Quanto aos limites do relatório, convém detalhar melhor as particularidades de divulgação solicitadas: por um lado, identificar riscos, oportunidades e resultados materiais da entidade financeira ou relacionada diretamente; por outro, os riscos, oportunidades e resultados atribuíveis a outras entidades ou *stakeholders* se afetarem a capacidade de a entidade financeira criar valor; e, por último, os outros limites à natureza ou extensão da divulgação de informação requerida pelo *Framework*, nomeadamente, disponibilidade de informação credível de entidades que não controla e a incapacidade inerente de não conseguir identificar todos os riscos, oportunidades e impactos que materialmente afetam a capacidade de a empresa criar valor no longo prazo, em particular.

#### **8) Oitava questão - medidas e KPIs**

Diversos participantes da consulta feita colocaram a questão de que a falta de indicação de medidas de desempenho específicas poderia por em causa a comparabilidade da informação entre as empresas, solicitando, assim, orientação de métodos de medição e regras claras. Contudo, o IIRC reafirmou a posição que já tinha apresentado no *Consultation Draft* de que o *Framework* tem por base princípios para que haja um equilíbrio entre a flexibilidade e regras, reconhecendo o facto de que há muitas organizações com diferentes circunstâncias, mas, ainda assim, resguardando a garantia de comparabilidade.

O *Framework* não indica KPIs (indicadores de medição do desempenho) específicos, nem métodos de medição, nem forma de apresentação para matérias específicas. Assim, os responsáveis pela organização devem avaliar

que assuntos são materiais e como são divulgados, passíveis de conciliação e estando em concordância com os dados divulgados noutros relatórios.

#### **9) Nona questão - questões legais e desvantagem competitiva**

Este tema foi levantado como uma preocupação relativa à divulgação de assuntos futuros que possam levar a riscos legais ou desvantagens competitivas. Assim, o IIRC permite que o *Framework* não seja aplicado no caso de existirem proibições legais associadas para evitar infrações, e quanto a desvantagens competitivas aconselha a que a organização descreva o que considera ser uma vantagem competitiva, sem entrar em detalhes específicos, ou seja, deve fazer o teste de analisar quais serão as vantagens de um concorrente ter acesso à informação divulgada e se são suficientes para que perca a sua vantagem competitiva sobre o mesmo.

### **3.4 Consultation Draft - Outras questões**

Através da emissão do documento “*Summary of significant issues*”, o IIRC (2013d) procurou complementar a informação do documento “*Basis for conclusions*” (IIRC, 2013a) onde apenas estavam detalhadas as principais questões técnicas levantadas através dos comentários públicos ao “*Consultation Draft*” (IIRC, 2013b), conforme já explicado no ponto anterior.

Neste documento estão detalhadas as 24 questões colocadas como tema para discussão no “*Consultation Draft*” (IIRC, 2013b). Contudo, uma vez que as questões mais pertinentes já foram filtradas pelo IIRC no documento “*Basis for conclusions*” (IIRC, 2013a) e no nosso ponto anterior, o objetivo deste ponto será o de informar que no artigo do IIRC (2013d) “*Summary of significant issues*” poderão ser consultadas as principais alterações na estrutura e conteúdo entre o “*Consultation Draft*” (IIRC, 2013b) e a versão final do *Framework* (IIRC, 2013e). De forma a confirmar estas alterações, podem ser consultados diretamente os documentos referidos, em [www.theiirc.org/international-framework](http://www.theiirc.org/international-framework) e ainda em [www.theiirc.org/consultationdraft2013](http://www.theiirc.org/consultationdraft2013).



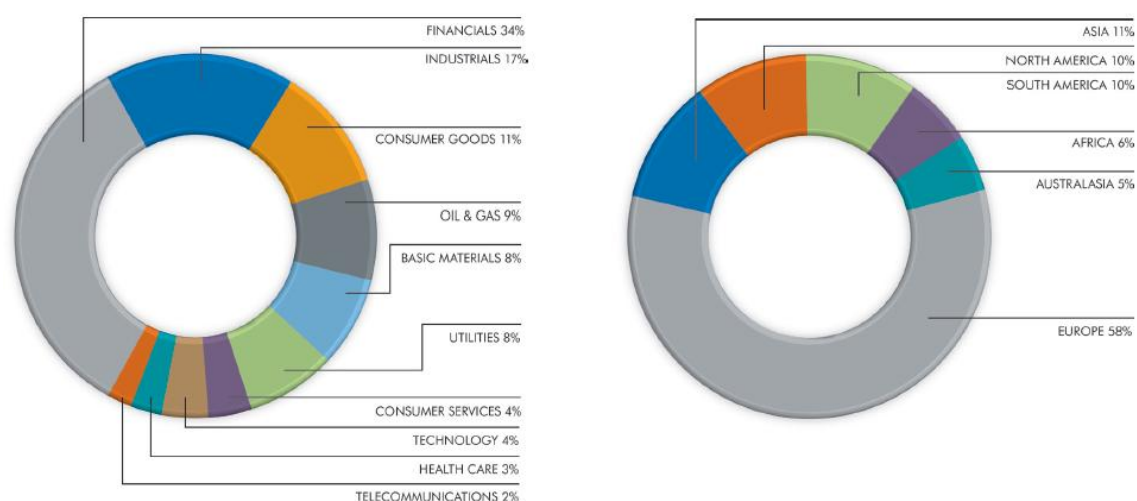
# Capítulo III - *Case Study* BASF | SONAE

## 1 Programa Piloto

O programa piloto decorreu durante três anos consecutivos e chegou ao seu termo em setembro de 2014, após a publicação do *Framework* definitivo em dezembro de 2013, deixando tempo suficiente para as empresas o testarem dentro do seu ciclo de relato financeiro.

Todas as empresas que participaram nos diversos programas-piloto foram cruciais para o desenvolvimento e afinação do *Framework* do relatório integrado e foram as líderes na inovação no que diz respeito ao relato financeiro. A visão do IIRC será a de incutir como prática comum das empresas a gestão e o pensamento integrados, quer no setor público quer no privado. Até 2013 o programa piloto estava ativo em 25 países e em cerca de 140 empresas líderes mundiais, dos diversos setores como: materiais, bens, serviços, financeiros, saúde, indústria, petróleo & gás, tecnologia, telecomunicações e utilitários, como pode ver-se na Figura 5.

**Figura 5 - Participantes do Projeto Piloto 2013 por setor e continente**

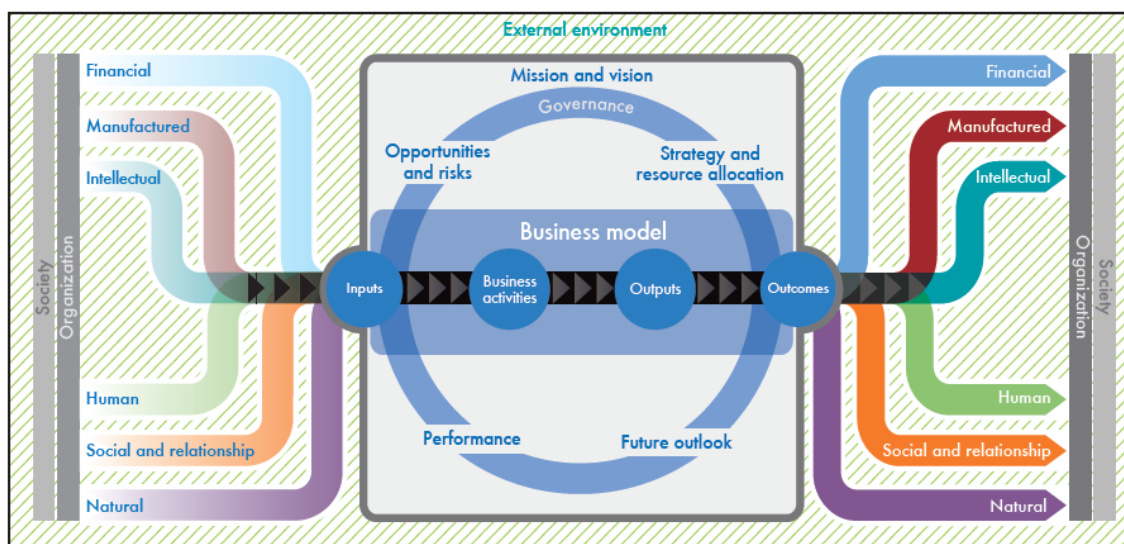


Fonte: IIRC *Pilot Programme Yearbook* (2013c)

São diversas as empresas líderes presentes neste e nos programas piloto anteriores, sendo de destacar algumas, não todas, em função de serem as mais conhecidas no nosso país e poderem ser consultadas no caso de o leitor deste trabalho querer consultar exemplos reais dos vários setores: BASF, The Coca-Cola Company, Unilever, Meliá Hotels International, BBVA, Deloitte, Deutsche Bank, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, AB Volvo - Volvo Group, Hyundai Engineering and Construction, entre outras.

O IIRC procurou através do projeto piloto focar áreas-chave do relato financeiro, enumerando as seguintes: uso de capitais, criação de valor e definição do modelo de negócio da organização. Considera que “os capitais que a organização usa e afeta estão intrínsecos no valor que a organização cria através do seu modelo de negócios, que representa as atividades e estrutura da própria e que interage com o ambiente externo e os capitais para criar valor no tempo” (IIRC, 2013c). Esta afirmação foi demonstrada através de um gráfico que publicou, conforme se pode ver na Figura 6, abaixo.

**Figura 6 - Processo de criação de valor de uma organização**



Fonte: IIRC *Pilot Programme Yearbook* (2013c)

- **Black Sun**

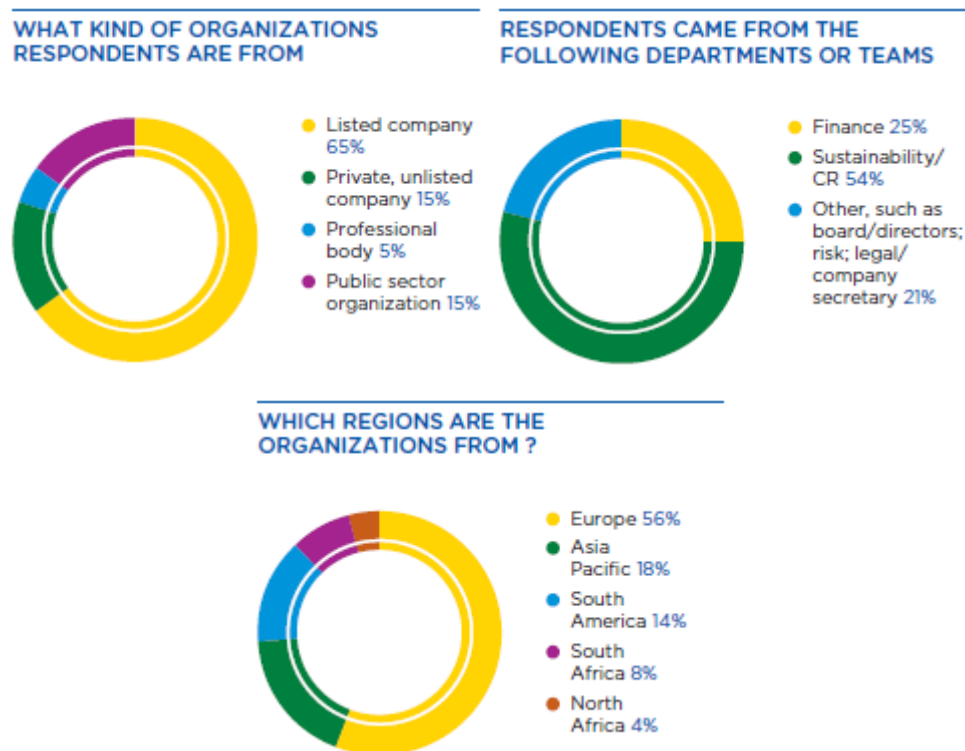
A organização *Black Sun* tem vindo a conduzir investigações em conjunto com o IIRC e empresas que adotaram o Relatório Integrado, para avaliar o seu

impacto, que foram publicadas na página do IIRC, entre elas, o artigo “*Realizing the benefits*” (Black Sun, 2014). Este teve por objetivo procurar tendências no comportamento empresarial, benefícios empresariais e adoção do pensamento integrado como consequência dos processos para o Relatório Integrado.

No âmbito deste estudo, feito entre abril e agosto 2014, foi enviado a todos os participantes do Programa Piloto um inquérito de 23 perguntas sobre os processos de relato financeiro e gestão e qual o impacto que a adesão Relatório Integrado teve sobre os mesmos. Receberam 66 respostas do total das organizações. Destas organizações foram entrevistadas 29 organizações por telefone para melhor compreender as respostas dadas e entender melhor as mudanças e benefícios sentidos, solicitando também exemplos práticos para suportar o estudo.

A participação neste estudo incluiu empresas públicas e privadas, dos vários setores empresariais e de várias regiões do mundo, conforme se pode ver pela Figura 7 abaixo, publicada pela Black Sun (2014).

**Figura 7 - Detalhe dos participantes no estudo da Black Sun**



Fonte: Black Sun (2014)

Segundo a *Black Sun* (2014), o retorno empresarial de aderirem a este tipo de relato financeiro foi na generalidade muito positivo, sendo que 91% dos inquiridos constatou um impacto no compromisso externo, 96% constatou um impacto no compromisso interno, 100% viu mudanças nas relações com os *stakeholders* externos e 84% nas relações com a sociedade, nomeadamente com investidores institucionais e com analistas.

Ainda segundo o mesmo estudo, 79% dos inquiridos invocaram ter tido benefícios estratégicos na tomada de decisão e 97% anteciparam vir a tê-los, sobretudo devido às conversações que passaram a tomar lugar entre a administração e a gestão, sendo passada muita mais informação operacional e relevante para a administração melhorar a estratégia a seguir.

Ao nível das mudanças internas, os inquiridos consideraram visível a melhoria de capacidades e conhecimentos e a consequente melhoria da qualidade da informação, isto porque se alterou a forma como se analisava a informação e qual o tipo de informação analisada.

## **2 Caso real - BASF**

A BASF é uma empresa líder, a nível mundial, no setor da indústria de químicos. Desde que aderiu ao Relatório Integrado, o seu lema estratégico é “*We create chemistry*”, com um objetivo de “*We create chemistry for a sustainable future*”, com base em quatro princípios estratégicos, claramente identificados: “*We add value as one company*”, “*We innovate to make our costumers more successful*”, “*We drive sustainable solutions*” e “*We form the best team*”.

O Relatório Integrado da BASF é um bom exemplo, uma vez que aborda praticamente todas as questões relevantes e segue as regras indicadas no *Framework* internacional. De notar que, segundo o IIRC, um relatório integrado deve ser mais do que um sumário da informação relatada nas outras peças, como o relatório de sustentabilidade, o relatório financeiro, a informação na página de internet ou outras; deve, sim, tornar explícita a interligação entre a

informação e comunicar de que forma o valor é criado no tempo, o que está evidente no Relatório 2013 da BASF.

Com vista à avaliação do cumprimento dos enquadramentos exigidos pelo *Framework*, foi adicionada uma coluna onde irá ser respondida a pergunta “Inclui?” com um “Sim” ou “Não”, em relação à aplicação no “BASF Report 2013” do requisito respetivo de acordo com as colunas “Assunto”, “Descrição” e “Detalhe”. Este teste, em formato de tabela, encontra-se no Capítulo de Anexos. No seu Anexo I analisa-se a aplicação pela BASF dos Princípios-base e no Anexo II dos Elementos de Conteúdo.

## **2.1 Exemplos de boas práticas**

Com a leitura do Relatório 2013 da BASF, foi notória a resposta a todos Princípios-base requeridos pelo *Framework* ao Relatório Integrado, que abaixo iremos detalhar:

### **1) Foco na estratégia e orientação para o futuro**

A BASF inclui detalhe sobre a sua estratégia e sobre a forma como esta tem por base a capacidade de criar valor no curto, médio e longo prazo. Conforme explicado acima, o seu lema estratégico (“*We create chemistry*”) é divulgado e assumido pelos diretores executivos como o seu foco e determinante para todas as suas atividades empresariais, identificando, ainda, os seus quatro princípios estratégicos também anteriormente descritos. Quanto à orientação futura, o Relatório Integrado e a sua análise acerca da criação de valor é sempre analisada à luz da comparação com resultados anteriores. Grande parte das suas análises têm por base objetivos para 2020, com base em valores reais de 2002, como no caso da análise de emissões de gases poluentes, utilização de água, emissão de gases efeito-estufa, acidentes de trabalho, e praticamente todas as outras análises. A perspetiva futura está também presente na divulgação de expectativas para 2014, ano seguinte ao do relatório, bem como o facto de que dedica um capítulo completo intitulado “*Forecast*”, onde apresenta a exposição das oportunidades e riscos.

## **2) Interligação da informação**

Esta é uma preocupação notória em todo o relatório, uma vez que, no final de cada capítulo, sempre que neste se inclua informação já contida noutra local, é disponibilizada uma ligação que permite ao utilizador o acesso a dados complementares e/ou mais detalhados. Por exemplo, nos casos em que a informação do Relatório Integrado menciona dados financeiros que estão no Relatório Financeiro, está presente um símbolo de um “livro” que indica qual a página do outro relatório, em ambos os textos. Por outro lado, no caso em que a informação se encontra divulgada com um maior detalhe, por exemplo numa página de internet, encontra-se no relatório, junto à informação respetiva, um símbolo de um “monitor” e a página de internet ou hiperligação a ser consultada (no caso de o relatório ser em formato de papel ou digital).

## **3) Relação com *stakeholders***

A importância atribuída pela BASF aos seus *stakeholders* está presente em todo o seu relatório. Começa por dirigir o seu primeiro capítulo aos principais utilizadores do Relatório Integrado, com o título “*To our Shareholders*”. Por outro lado, dirige-se: aos clientes no capítulo “*Business models and customer relations*”, aos colaboradores no capítulo “*Working at BASF*”, às comunidades locais no capítulo “*Social commitment*”, e aos outros *stakeholders* vários momentos no seu relatório.

## **4) Materialidade**

No capítulo “*Sustainability*” encontra-se descrito o processo de análise da materialidade para a BASF, com base nas expectativas e requerimentos dos *stakeholders* internos e externos, solicitando a sua participação para construção da sua matriz de materialidade, que apresenta.

## **5) Concisão**

O relatório integrado da BASF é conciso e restringe-se à informação mais relevante para o leitor.

## **6) Fiabilidade e Plenitude**

Em todas as divulgações de dados, a BASF explica de que forma chegam aos valores e garante ainda que a informação foi revista por entidades especializadas no capítulo *“About this report”* nos subcapítulos *“Content and structure”*, *“Requirement and topics”*, *“Data”*, entre outros. No caso de exposição de dados percentuais, indica ainda em cada rácio que anos estão a ser comparados, para ser possível o recálculo dos mesmos. Ainda neste tema, existe uma declaração da gestão a suportar a aprovação da informação divulgada.

## **7) Consistência e Comparabilidade**

Em vários pontos do relatório são indicados dados de anos anteriores e a confirmação de que foram reportados em anos anteriores. Em particular, a BASF sofreu uma reexpressão de contas sobre 2012 e faz questão de indicar ao utilizador do Relatório que os anos de 2009 a 2011 não foram reexpressos de acordo com a nova IFRS 10 e 11, conforme explicado no capítulo *“Data”*. De resto, os princípios-base aplicados mantêm-se os mesmos, conforme divulga no relatório.

Foi ainda verificada a aplicação dos Elementos de Conteúdo do *Framework* no Relatório da BASF, que mais uma vez foi rigorosa:

### **1) Visão global e ambiente externo**

O relatório inicia-se com uma apresentação e visão global sobre o grupo BASF, explicando a sua estrutura, a sua localização no mundo e qual o seu ambiente competitivo, em vários pontos do relatório, mas sobretudo no capítulo introdutório *“The BASF Group”*.

### **2) Gestão**

A BASF apresenta cada um dos membros do conselho executivo e no Relatório da Gestão que acolhe o Relatório Integrado, encaminha o utilizador para consultar o Relatório de Governo das Sociedades, onde detalha as

responsabilidades, funções e membros do “*Board of Executive Directors*” e do “*Supervisory Board*”.

### **3) Modelo de Negócio**

A BASF reserva o capítulo “*Business models and customer relations*” para este.

### **4) Riscos e Oportunidades**

A atenção e importância que o grupo atribui a esta análise são claras no seu relatório, dedicando cerca de 10 páginas no seu capítulo “*Forecast*” ao tema “*Opportunities and risks report*”.

### **5) Estratégia e alocação de recursos**

Toda a estratégia do grupo se encontra detalhada no capítulo “*Our strategy*”, no qual pormenoriza o seu propósito, os princípios estratégicos, os valores, as áreas de foco estratégico, as inovações para garantir um futuro sustentável, entre outros assuntos que respondem aos requisitos do *Framework*.

### **6) Desempenho**

O relatório da BASF inclui informação relacionada com este ponto nos seus capítulos “*Results of operations*” e “*Business review by segment*”.

### **7) Visão Futura**

Conforme já referido no anterior ponto 1) relativo aos princípios, a BASF dedica o capítulo “*Forecast*” a esta questão.

### **8) Base de Preparação e Apresentação**

No seu relatório, está detalhado o processo de determinação dos assuntos a incluir no Relatório Integrado e de que forma os quantifica ou avalia. Este detalhe é efetuado ao nível da materialidade (capítulo “*Sustainability*”, conforme descrito acima no princípio 4) Materialidade) e ao nível da definição dos seus limites ou fronteiras do relatório.

Estas fronteiras de comunicação de informação agrupam questões legais e concorrenciais, definição da entidade financeira e definição das oportunidades e riscos passíveis de afetar a entidade financeira na sua capacidade de gerar valor.



Por um lado, as questões legais são referidas ao nível: dos traços gerais do relato financeiro no subcapítulo *“Global standards”* e no capítulo *“Compliance”*; dos requerimentos legais de segurança e características dos produtos no subcapítulo *“Products”*; das exigências dos direitos dos trabalhadores no subcapítulo *“Labor and social standards”*; da legislação definida para o tratamento de resíduos (para o solo) e para controlo de emissões de gases (para o ar) no capítulo *“Air and soil”*, entre outros exemplos. Por outro lado, as fronteiras são também expressas sobre a vertente concorrencial no subcapítulo *“Competitive environment”*.

Quanto à entidade do relato financeiro esta está divulgada no subcapítulo *“Corporate legal structure”* no que diz respeito ao controlo e influência significativa; e quando à divulgação de oportunidades e riscos e o impacto dos mesmos na sua capacidade de criar valor, estes estão detalhados no subcapítulo *“Opportunities and risks report”* cumprindo também com o elemento 4) acima.

### **9) Questões gerais do relato financeiro**

A BASF presta especial atenção ao cumprimento deste elemento, sobretudo ao nível da divulgação de: assuntos materiais (nos diversos capítulos); todos os capitais utilizados (naturais, humanos, financeiros, etc. através, por exemplo dos subcapítulos *“Technology fields”*, *“Social commitment”*, *“Working at BASF”*, entre outros); enquadramento no tempo do curto, médio e longo prazo (enquadra no tempo o relatório e os dados apresentados); e, por último, da exposição do grau de agregação e desagregação da informação (por exemplo, no subcapítulo *“Markets and sites”*).

## **3 Vantagens de aderir - SONAE**

### **3.1 Motivação**

Em todos os movimentos existem os pioneiros, que veem à frente do seu tempo, e os outros. Dado que ainda nenhuma empresa portuguesa aderiu ao formato do *Framework* Internacional do Relatório Integrado, este seria o

momento ideal para uma empresa da dimensão da SONAE avançar no sentido de acompanhar o movimento internacional que se tem vindo a registar desde 2011 e com formato formal e oficial desde dezembro de 2013.

Um ponto importante a ter em conta para a decisão da SONAE em aderir ao Relatório, será o facto de o processo de integração da informação, e de criação de um relatório integrado, não obrigar ao desenvolvimento de um documento próprio e independente. O próprio IIRC prevê que, nos casos em que a legislação local obriga à elaboração de um relatório específico, como é o caso do Relatório de Gestão, em Portugal (artigo 65.º do CSC), este sirva como base à contextualização das demonstrações financeiras, podendo ser facilmente adaptado aos requisitos do *Framework* e, assim, aceite como um Relatório Integrado incorporado no Relatório de Gestão. Em suma, desde que adaptado e preparado de acordo com o *Framework*, o Relatório de Gestão poderá ser considerado como um Relatório Integrado.

Após a leitura das peças divulgadas pela SONAE, nomeadamente os documentos “Indicadores GRI” (SONAE, 2014a) “Relatório de Sustentabilidade 2013” (SONAE, 2014b) e sobretudo o próprio “Relatório e Contas 2013” (SONAE, 2014c), considera-se que a SONAE se enquadra no cenário descrito pelo que poderia procurar adaptar o seu Relatório de Gestão e incorporar nele mais informações relacionadas com a criação de valor e sobre a forma como a sua estratégia tem como objetivo criar valor de forma sustentada, não só no curto, como no médio e longo prazo. A única condição será a de que a informação obrigatória do Relatório de Gestão não condicione a característica fundamental de a informação ser concisa e clara, conforme requerido pelo *Framework* Internacional. Esta foi, inclusive, a via seguida pela BASF, conforme as conclusões constantes no “*BASF Report 2013*” que analisamos e avaliamos no anterior ponto 2.

Existem, naturalmente, outras opções. Por um lado, o relatório pode ser uma peça independente; por outro, pode ser incluído como parte distinguível e

destacada de outro relatório, como por exemplo um capítulo de introdução ao relatório e contas (relatório financeiro). Pode, ainda, resultar num relatório anual onde consta uma breve apresentação e uma ligação para uma página de internet, caso se opte pelo formato digital, ou, no caso de ser formato em papel, poderá envolver a criação de anexos.

O Relatório Integrado é mais do que um simples processo de relato financeiro, o <IR> serve como uma ferramenta que as empresas podem usar para melhor entender as relações entre os recursos e as relações-chave que contribuem para o seu sucesso, permitindo aos utilizadores da informação tomar decisões mais bem suportadas e entender o real valor do pensamento integrado e relato integrado.

Até à data não é pública a adesão de nenhuma empresa portuguesa ao formato de relatório integrado, utilizando o *Framework*, nem consta que alguma empresa portuguesa faça parte do Programa Piloto do IIRC. Deste modo, a SONAE tornar-se-ia pioneira neste campo e destacar-se-ia pela inovação e adoção de uma nova visão de relato financeiro. A utilização da filosofia do relatório integrado iria abrir novos horizontes para a SONAE, ajudando a própria empresa a ter uma melhor perceção sobre o seu próprio processo de criação de valor e de forma de poder avaliar esta criação de valor, ou seja, percebendo melhor o que deve ser mensurado e melhorando, conseqüentemente, a qualidade da informação publicada/veiculada. O processo de criação de um relatório integrado incentiva a uma maior comunicação entre todos os departamentos da empresa e, ainda, entre os quadros e a gestão da mesma.

O foco a longo prazo que o Relatório Integrado incentiva, é um fator muito importante no apoio à melhoria da definição da estratégia e dos objetivos da empresa no longo prazo. A relevância da análise do longo prazo é enfatizada e ensina às empresas que as partes interessadas na informação divulgada, cada vez mais, se focam em investir em empresas estáveis e com vantagens a longo

prazo, especialmente devido às condicionantes dos dias de hoje: escassez de recursos e importância da preservação do meio ambiente. Só as empresas cujo crescimento seja sustentável, conscientes das limitações do mercado e dos recursos, é que conseguirão manter o seu sucesso a longo prazo, vocacionadas para a criação de valor não só no curto, mas também no médio e longo prazo. Isto é importante não só para si próprias, mas também para os seus *stakeholders* – sociedade, ambiente, clientes, fornecedores, entre outros, que entenderão melhor a forma como a empresa cria valor, e reconhecem o benefício atual de analisar o sucesso do negócio a longo prazo.

Os principais *stakeholders* a quem o relatório integrado se dirige serão os fornecedores de capital financeiro, sendo que este tipo de relato financeiro irá fortalecer a relações entre estes e as empresas, providenciando informação chave e mais transparente. Serão notórios os benefícios com os investidores institucionais e com os analistas, permitindo um melhor entendimento e transparência relativo à estratégia da empresa e ainda reforçar a confiança na viabilidade dos modelos de negócio a longo prazo.

Outra importante característica do relato financeiro através do *Framework* tem a ver com a gestão da informação. Estando toda a informação interligada, tal permite uma melhor tomada de decisão, principalmente por associar diversas fontes de informação de vários departamentos como também por incluir fatores de longo prazo, como riscos e oportunidades prováveis de ocorrência futura. A interação entre os vários departamentos também será um fator incrementador de respeito e entendimento entre os mesmos, para que a empresa funcione como uma só entidade e não seja partida ou dividida.

O compromisso interno ao nível da responsabilidade pela informação emitida aumenta com a integração dos relatórios, bem como o compromisso externo ao nível dos *stakeholders*, por assumirem a informação como verdadeira e sustentável e aumentarem o nível de conhecimento e entendimento que têm da empresa e da sua estratégia.

A criação de um *Framework* teve em vista um incremento na utilidade do relato financeiro, bem como representa um esforço em aumentar a transparência do mesmo. Empresas com estes objetivos serão as mais interessadas em prosseguir uma mudança que deverá passar por diversas fases e a sua velocidade variará de empresa para empresa. No caso da SONAE, o Relatório Integrado acabará por ser uma consequência intrínseca relativa a mudanças na organização no âmbito da aproximação entre o conceito de criação do valor e a gestão da empresa.

### **3.2 Vantagens e Desvantagens do Relatório Integrado**

Com base no levantamento e análise do caso prático da BASF e do testemunho de entidades que participaram nos diversos Projeto Piloto (3 anos) de adesão ao *Framework* internacional do relatório integrado, a SONAE terá de assumir e investir na evolução em diversos campos para que atinja as vantagens e mudanças que abaixo irão ser enumeradas.

#### **3.2.1 Interligação dos departamentos**

O desenvolvimento de um relatório integrado obriga a que a organização adote um estilo de pensamento integrado, no qual toda a organização se foca na criação de valor, não só no curto, como no médio e longo prazo. Assim, a evolução neste sentido poderá conduzir a uma reestruturação dos departamentos existentes para permitir uma melhor colaboração entre os mesmos, ou seja, departamentos de estratégia e planeamento irão interagir com outros departamentos. Algo que seria importante era interligar mais o departamento de gestão de risco com o departamento de estratégia e planeamento, uma vez que urge que as empresas sejam sustentáveis no longo prazo e respondam, através da sua estratégia, a riscos prováveis do futuro.

A interligação dos departamentos e um maior contacto entre eles, será fundamental para que toda a organização funcione como uma só entidade e toda a informação relatada esteja conciliada. Deste modo, existirá uma maior

relação de confiança e respeito dentro da organização, conhecendo cada departamento as responsabilidades dos outros e sabendo a quem recorrer no caso de necessitar de informação sobre um dado assunto e evitando-se a sobreposição de tarefas. Um outro ponto relevante e que permite aumentar o respeito entre os departamentos é que, com a análise de criação de valor, cada um entende de que forma é que o outro cria valor ou contribui para a criação de valor e promove a sustentabilidade a longo prazo da organização como um todo.

Esta interligação entre os departamentos poderá não acontecer de forma imediata com o processo de criação do primeiro relatório integrado, mas será algo que se irá melhorando e tornar-se-á mais visível com o passar do tempo.

No estudo *“Realizing the benefits”* (Black Sun, 2014), 96% dos participantes indicaram que o processo de adesão ao Relatório Integrado teve um impacto na gestão interna das organizações.

### **3.2.2 Informação da Gestão**

Assim como na interligação entre os departamentos, a SONAE beneficiará de uma melhor coordenação e comunicação entre a administração e a gestão. A colaboração entre as duas partes permitirá que a administração amplie o seu leque de relato financeiro das dimensões que envolvem o desempenho da organização, isto é, um melhor entendimento de todos os motivos por detrás do bom ou mau desempenho do ano.

No caso das reuniões com conselho de administração, poderão vir a ser observadas melhorias ao nível da estrutura e extensão dos relatórios apresentados, a inclusão de uma visão mais global da organização e uma melhor e mais alargada perceção dos riscos e oportunidades no tempo, tal permitindo tomadas de decisão mais bem sustentadas/suportadas. Nestes relatórios apresentados, os gestores passarão a ter de aprovar as informações não financeiras e, deste modo, familiarizando-se com as mesmas e entendendo melhor o processo de criação de valor.

De acordo com o estudo da *Black Sun* (2014), 79% dos participantes indicou que a melhoria nos relatórios contribuiu para melhorias no processo de tomada de decisão, sobretudo ao nível da informação da gestão.

### **3.2.3 Oportunidades, Riscos e Informação Disponibilizada**

#### **1) Oportunidades e Riscos**

Com os novos procedimentos implementados para melhor desenvolver o Relatório Integrado, a SONAE poderá registar uma melhoria ao nível da capacidade de identificação de oportunidades e riscos no presente e no futuro.

Dado que um dos principais objetivos do relato integrado é conseguir que as empresas analisem e comuniquem de que forma estão a criar ou destruir valor, não só no curto, como no médio e longo prazo, é feita uma análise sobre se a sua forma de atuar tem impacto nos capitais que utiliza e nos seus *stakeholders*. Este tipo de análises é algo que poderá ter impacto na estratégia da organização, ou seja, o facto de a administração e gestores aumentarem o seu conhecimento sobre os impactos positivos ou negativos da ação da sua empresa poderá conduzir a uma alteração da estratégia proposta. Um caso muito comum destas situações tem a ver com a mensuração real, por exemplo, do impacto no meio ambiente ou na sociedade que poderão orientar o percurso da empresa para um caminho com menores consequências.

Um fator que contribui para esta situação tem a ver com a redução do número de indicadores utilizados para monitorizar e avaliar desempenho, aos essencialmente relevantes e com impactos materiais no processo de criação de valor da empresa. Desta forma, será mais fácil para a empresa focar-se apenas no que é realmente importante e que possa acompanhar todos numa base mais corrente o que possa representar um risco ou oportunidade para a mesma. Focando-se no que é efetivamente material para a SONAE, esta poderá garantir com confiança, que todos os dados que publica são relevantes e fiáveis.

## 2) Informação Disponibilizada

Apesar de ser disponibilizado um *Framework*, este não apoia as empresas no desenvolvimento de processos internos no sentido de dar indicações para mensurar dados. Contudo, indica que sempre que for possível a quantificação de indicadores, melhor será a utilidade da informação disponibilizada e, por outro lado, enfatiza a definição de materialidade como qualquer assunto que tenha um impacto relevante, capaz de afetar o percurso do modelo de negócios da organização. O *Framework* define o modelo de negócios como o sistema de transformação de *inputs*, através de atividades de criação de valor em *outputs* e resultados no âmbito da persecução da estratégia da empresa.

Os indicadores de desempenho mais difíceis de mensurar são os relacionados com todos os capitais não financeiros como os manufaturados, humanos, sociais/relacionais, intelectuais e naturais. A maior dificuldade que a SONAE poderá enfrentar será a de entender se os indicadores de desempenho que utiliza estão ou não associados e permitem avaliar a criação de valor. Tal como referido no *Framework*, um fator que tende a ligar os vários capitais à criação de valor tem a ver com a inovação. Por norma, a melhoria em tecnologia tem impacto positivo nos vários capitais, seja por via da redução de custos que tem impacto em toda a cadeia de valor dos produtos da organização ou, por outro lado, se se verificar ao nível do processo produtivo já que esse impacto se poderá fazer sentir nos capitais sociais e naturais.

Para que a SONAE entenda quais os assuntos que são considerados materialmente relevantes para os seus investidores, principais utilizadores da informação do relatório integrado, poderá seguir o exemplo do Relatório Integrado da BASF em que esta enumerou 38 tópicos potencialmente relevantes para a própria empresa e solicitou aos seus *stakeholders* que os estratificassem de acordo com a sua relevância atual e futura. Após este inquérito e apresentada a matriz de materialidade, esta foi discutida em *workshops* internos com os participantes e dividiu os tópicos em 8 aspetos materiais. Este tipo de análises



ajudou a que a BASF se focasse nos assuntos relevantes para os *stakeholders* e ainda permitisse alinhá-los com os assuntos relevantes internamente. Todo este processo envolve um caminho de aprendizagem para que os investidores e outros *stakeholders* entendam qual a razão pela qual a organização mede o seu desempenho e gere a sua atividade.

Acima de tudo, na disponibilização de informação é fulcral que a interligação seja tida em mente como uma definição do Relatório Integrado, pelo que transparecer a interligação entre os capitais é uma tarefa difícil, contudo a escolha de indicadores de desempenho pode ajudar a capturar esta ligação. Quando esta ligação é feita entre capitais financeiros e capitais não financeiros facilita à organização quantificar mais facilmente os seus impactos na criação de valor e desempenho da empresa. Contudo, esta perceção de segurança e fiabilidade pode ser enganadora, sobretudo porque a própria informação financeira tem, muitas vezes, base em estimativas, apesar de sempre bem suportadas e, na maior parte dos casos, devidamente auditadas.

Como nem tudo são vantagens imediatas, a SONAE deverá ter em linha de conta que a criação de um Relatório Integrado pressupõe de início um incremento de gastos ao nível de recursos utilizados para viabilizar a disponibilização de informação nova. A SONAE deverá ter em mente que estes gastos serão registados sobretudo nos primeiros relatórios integrados, e a longo prazo serão revertidos resultando em benefícios ao nível da melhoria da informação disponibilizada, do relatório de gestão, do conhecimento da administração e dos processos de estratégia e planeamento.

Contudo, deverá ser conhecedora de que não é obrigatória a análise de todos os capitais, como, por exemplo, a BASF justifica, mas exclui a análise de certos capitais que não são materialmente relevantes para a sua atividade, focando-se nos mais relevantes e também mais facilmente mensuráveis como o capital natural (impactos sobre o ambiente e criação de valor sobre o mesmo).

De acordo com o estudo “*Realizing the benefits*” (Black Sun, 2014), 84% dos participantes afirmou ter existido uma melhoria da qualidade da informação disponibilizada com a adesão ao Relatório Integrado.

#### **3.2.4 Criação de Valor**

Tal como já foi previamente referido, a importância da criação ou destruição de valor é dos pontos mais importantes no processo de relato integrado.

Cada vez mais, ao longo dos anos, a SONAE tem vindo a preocupar-se com a comunicação de fatores não financeiros relacionados com o desempenho da empresa, sobretudo através do seu relatório de sustentabilidade. O facto de aderir ao *Framework* do Relatório Integrado poderá ajudar a empresa a entender de que forma a criação de valor implica impactos financeiros e estes poderem ser os melhores incentivos para a iniciação deste processo.

O Relatório Integrado será uma nova abordagem de análise ao negócio e do processo de criação de valor, uma vez que o processo de integração não se resume apenas ao relato financeiro mas sim a uma nova visão sobre o foco da empresa. Os dados financeiros constantes na demonstração de resultados, uma vez que grande parte do valor criado pela empresa não pode ser monetizado ou quantificado dessa forma.

Por outro lado, a perceção da criação de valor poderá ser um fator de complexidade, pelo menos de início, dado que passa a incluir mais tipos de capitais (financeiro, manufaturado, humano, social/relações, intelectual e natural) e diferentes tipos de *stakeholders* para que sejam analisadas as relações entre si estabelecidas. Ou seja, feito o levantamento do modelo de negócios da empresa são identificadas as atividades de criação de valor em que são usados ou transformados os *inputs* (capitais) em *outputs*, que por si próprios têm impacto nos capitais.

O processo de criação de valor terá sempre de ser analisado em termos da criação de valor para a própria SONAE, bem como em função da criação de valor para os outros, por exemplo, saber se a empresa está a conseguir criar

valor ao nível do clientes ou dos funcionários (capital humano). No caso da BASF, esta procurou medir em termos dos seus produtos qual era o impacto na eficiência energética e emissões de gases para o seu cliente e assim analisar de que forma a sua própria criação de valor iria ter impacto como criação de valor no seu cliente final. Este é o tipo de análises que permite entender se a criação de valor terá ou não um impacto a longo prazo e lhe permitirá garantir a fidelidade daqueles clientes.

Através do inquérito da *Black Sun* (2014), foi constatado que 92% dos participantes considerou que registou melhorias ao nível da criação de valor como um benefício para a organização, e ainda 71% considerou que um melhor conhecimento do processo de criação de valor foi uma mais-valia para os quadros da organização.

### **3.2.5 Relações com Investidores**

O formato sugerido pelo *Framework* Internacional do Relatório Integrado tem em vista a melhoria e simplificação da disponibilização de informação da empresa para os utilizadores da mesma. Nos últimos tempos, a utilidade dos relatórios apresentados tem vindo a diminuir e muitos apenas se focam no cumprimento estrito da legislação estabelecida para esse efeito. Contudo, a fácil interligação entre as atividades e os capitais, a interligação e conciliação entre as várias peças do relatório de sustentabilidade e o relatório de gestão e o relatório financeiros, veio permitir uma leitura mais fácil e mais intuitiva, que permite sobretudo ao principal leitor das peças, o investidor, uma tomada de decisão de investimento mais bem suportada e consciente.

#### **1) Interligação da informação**

A comunicação da estratégia a longo prazo da SONAE poderá vir a ser mais bem sustentada e contextualizada em função dos riscos e oportunidades que perspectiva vir a enfrentar no futuro, pelo que a informação financeira disponibilizada será mais bem justificada e irá aumentar o nível de confiança

que entidades como os bancos e mercados financeiros têm sobre o modelo de negócio da organização e de que forma este será viável no longo prazo.

A SONAE poderá utilizar, tal como a BASF, o símbolo de um “livro” para encaminhar o utilizador para outra página, ou o símbolo de um “monitor” para o encaminhar para uma página de internet, interligando a informação e simplificando a leitura do relatório anual.

## **2) Seleção da informação**

A informação disponibilizada no Relatório Integrado deverá ser simples e focada em assuntos materialmente relevantes e com impacto na estratégia da organização. Este tipo de cuidado irá facilitar a leitura do relatório aos utilizadores da informação da SONAE, focando-se este de forma mais ajustada e assertiva na comunicação da sua estratégia e apenas dos assuntos materiais.

Um relatório conciso, claro e simples será visto como uma mais-valia para os *stakeholders* para atrair a leitura de investidores, colaboradores, entre outros, contudo pode representar um desafio para a SONAE. A seleção da informação mais relevante nem sempre é conseguida num primeiro ano, mas com o passar do tempo a informação pode vir a ser comunicada de uma forma cada vez mais concisa e menos vaga.

O Relatório Integrado poderá ser iniciado nos relatórios trimestrais, procurando nestes adotar desde logo uma vertente de análise de mais longo prazo e menos foco nos ganhos imediatos a curto prazo. Ou seja, conseguir comunicar de que forma a SONAE será sustentável a longo prazo e de que forma irá conseguir ultrapassar dificuldades a longo prazo como, por exemplo, enfrentar uma eventual escassez de bens que utiliza na sua produção ou a eventual dependência de certos fornecedores e de que forma garante que estes são, eles próprios, sustentáveis a longo prazo e não irão extinguir-se.

O nível da linguagem utilizada na comunicação da informação condiciona muitas vezes a sua clareza e compreensão daí que, utilizar termos correntes e não específicos da indústria favorecerá essa missão. Por outro lado, a utilização

da tecnologia, como aplicações interativas, páginas de internet sobre assuntos mais específicos poderão melhorar e facilitar a leitura dos relatórios, recorrendo nomeadamente a hiperligações no caso de disponibilização dos relatórios em formato *pdf* na página de internet da SONAE, algo que já existe, mas poderá ser ainda mais bem explorado.

Do inquérito efetuado pela *Black Sun* (2014), 91% das respostas indicam que é visível um impacto a nível externo e 68% consideram que os *stakeholders* externos têm um melhor conhecimento sobre os riscos e oportunidades da empresa, sobretudo os de implicação a longo prazo. Foi ainda constatado que 87% dos participantes consideram que os fornecedores de capital financeiro entendem melhor a estratégia da organização e 79% que os fornecedores de capital têm mais confiança na viabilidade dos modelos de negócio a longo prazo. Contudo, testemunhos indicam que consideram que os investidores continuam a focar-se mais na informação financeira, mesmo com a melhoria ao nível de divulgação de informação estratégica e contexto operacional. Todos estes indicadores positivos podem constituir-se como elementos motivadores da adoção deste modelo de relatório empresarial inovador, por parte de empresas como a SONAE senão mesmos outras do universo nacional.

## Conclusão

Até há bem poucos anos, o relato financeiro não estava a conseguir acompanhar a evolução registada no mundo corporativo. A informação divulgada servia apenas para cumprir obrigações legais e estava a deixar de ser considerada como uma fonte útil de informação para os seus utilizadores, quer pela quantidade excessiva de informação divulgada, quer pela extensão excessiva e pela fraca organização, clareza e transparência.

Com a criação de um projeto piloto, o IIRC conseguiu desde 2011 encaminhar as empresas para uma abordagem inovadora face ao relato financeiro. Em 2013 este programa contou já com 140 empresas líderes a nível mundial e permitiu que o *Framework* Internacional do Relatório Integrado refletisse a realidade dos dias de hoje do contexto empresarial e se focasse nas necessidades dos fornecedores de capitais, sendo também um benefício para todos os outros *stakeholders* interessados em entender de que forma a empresa se encontra a criar valor no curto, médio e longo prazo.

O Relatório Integrado internacionalmente criado promove uma abordagem mais coesa e eficiente ao relato financeiro e está a conseguir responder ao desafio atual de conciliar estabilidade financeira e sustentabilidade. Este impacto, contudo, só será sentido quando estendido à escala global, uma vez que essa globalização tornará possível a comparabilidade da informação divulgada. Para este efeito, o IIRC tem trabalhado e envolvido o maior número de organismos possíveis, estabelecendo, nomeadamente, conversações com a Comissão Europeia sobre o seu papel na evolução do relato financeiro ou assinando Memorandos de Entendimento com entidades cruciais como o IFAC, IASB, GRI, CDP, CDSB, WBCSD e WICI e mantendo outras negociações em curso.

A análise do caso prático da BASF permitiu enquadrar neste trabalho um bom exemplo real e prático da importância da adesão ao Relatório Integrado. Esta empresa procurou divulgar informação sobre a quantificação do processo de criação de valor para si e na sua cadeia de valor, desde divulgar a investigação de produtos menos poluentes e eficientes quer no seu processo de fabrico, quer na sua aplicação futura nos seus clientes; até demonstrar de que forma seleciona os seus meios de transporte para diminuir emissões de gases poluentes; ou até explicar de que forma se encontra a substituir e evitar a utilização de recursos limitados e a estrutura de criação de energia de forma eficiente e sem desperdícios. O relatório 2013 da BASF é, ainda, um ótimo exemplo ao nível da utilização de símbolos que ajudem na interligação da informação, quer dentro do próprio relatório, encaminhando o utilizador de umas secções para outras do mesmo tema, quer encaminhando para páginas de internet que oferecem informação ainda mais detalhada, mas sem necessidade de ser incluída no relatório, para evitar excesso de informação.

Neste momento, ainda nenhuma empresa portuguesa aderiu publicamente ao *Framework* do Relatório Integrado. Deste modo, este trabalho focalizou-se na exposição das vantagens e mais-valias deste novo formato de divulgação de informação, bem como na explicitação de todo o processo de desenvolvimento deste novo conceito de pensamento integrado e nova visão sobre a forma como as empresas se posicionam no mercado, para incentivar a que não fiquemos para trás e nos mantenhamos na vanguarda do relato financeiro. Como forma de responder às questões que propusemos, selecionamos, especificamente, a SONAE por ser um dos maiores grupos ao nível da economia portuguesa e por considera-la uma empresa, sempre à frente do seu tempo e, certamente, interessada em acompanhar a evolução no relato financeiro que se está a verificar ao nível internacional.

O Relatório Integrado irá trazer para a SONAE benefícios diversos, mas sobretudo irá ser um reflexo e apoio ao pensamento integrado, ou seja, ajudará

a organização a funcionar como uma só entidade, unindo todas as unidades de negócio e favorecendo o entendimento das interligações entre as funções, operações, recursos e relações que tenham um impacto material sobre a capacidade de a organização criar valor no tempo. O conceito de criação de valor será uma introdução para a SONAE calcular de que forma se encontra a criar valor para si, para os seus *stakeholders* e quais os impactos das suas atividades nos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e natural), dos quais depende para o seu normal funcionamento e sucesso.

Em suma, o Relatório Integrado permite uma melhor articulação da estratégia para o negócio e um melhor entender de que forma o seu modelo de negócio responde às necessidades e expectativas do mercado, em constante mudança. Por outro lado, abre o diálogo entre a empresa e os fornecedores de capital, bem como internamente aos departamentos da própria, melhorando os processos e evitando duplicação de funções, e garantindo uma conciliação de toda a informação divulgada. Para os investidores torna clara a relação entre a estratégia, gestão, desempenho e prospetivas, o que permite avaliar melhor o impacto de diversos fatores sobre os mesmos.

Com este trabalho foi possível reunir informação existente em inúmeras divulgações, compilando as informações mais relevantes e cruciais para qualquer leitor que procure entender de que forma o *Framework* do Relatório Integrado foi desenvolvido e de que forma se pode adequar a qualquer organização. Não sendo ainda, neste momento, um processo embebido em todas as organizações, acredita-se que, a breve prazo, se tornará numa regra e prática comum. A análise de uma empresa através da sua capacidade de criar valor no curto, médio e longo prazo será então um fator crucial para avaliar o seu desempenho, capacidade de ser sustentável no tempo e de garantir que o seu sucesso atual é garantia de que será um bom investimento no longo prazo.



# Bibliografia

1. A4S. Disponível em <http://www.accountingforsustainability.org/> (2014/11/11 22H 10M)
2. Amat, O. e C. Gowthorpe. 2004. Creative Accounting: Nature, Incidence and Ethical Issues. Working Paper Nº 749., Faculty of Economic and Business Science, Universitat Pompeu Fabra
3. BASF. 2014. BASF Report 2013
4. Black Sun. 2012. Understanding transformation
5. Black Sun. 2014. Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting
6. Busco, C., M. Frigo, P. Quattrone e A. Riccaboni. 2013. Integrated Reporting - Reflections on the Concepts, Principles, Elements and Case Studies that Are Redefining Corporate Accountability
7. CIMA. 2014. Tomorrow's Business Success
8. IIRC. 2011a. Prototype Framework
9. IIRC. 2011b. Towards Integrated Reporting
10. IIRC. 2012. IIRC Pilot Programme Yearbook 2012
11. IIRC. 2013a. Basis for Conclusions
12. IIRC. 2013b. Consultation Draft of the International <IR> Framework
13. IIRC. 2013c. IIRC Pilot Programme Yearbook 2013
14. IIRC. 2013d. Summary of Significant Issues
15. IIRC. 2013e. The International <IR> Framework
16. IIRC. 2014. The IIRC. Disponível em <http://www.theiirc.org/the-iirc/> (2014/09/08 20H 45M)
17. M. Dumitru, M. Glavan, C. Gorgan e V. Dumitru. 2013. International Integrated Reporting Framework: A Case Study in the Software Industry.
18. PwC. 2001. The Value Reporting Revolution
19. SONAE. 2014a. SONAE Indicadores GRI

20. SONAE. 2014b. SONAE Relatório de Sustentabilidade 2013
21. SONAE. 2014c. SONAE Relatório e Contas 2013
22. Stubbs W., C. Higgins. 2012. Sustainability and Integrated Reporting: A Study of the Inhibitors and Enablers of Integrated Reporting
23. UBS Investment Research. 2012. Q-Series: What is “Integrated Reporting”
24. UE. 2014a. Disclosure of non-financial and diversity information by large companies and groups - Frequently asked questions. Disponível em [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-301\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-301_en.htm) (2014/11/08 21H 30M)
25. UE. 2014b. Non-Financial Reporting. Disponível em [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/non-financial\\_reporting/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm) (2014/11/08 21H 15M)

# Anexos

## 1 Anexo I - Princípios-base no caso BASF

Assunto	Descrição	Detalhe	Inclui?
1) Foco na estratégia e orientação para o futuro	- Preparação e Apresentação do <IR>	- Detalhar a estratégia da organização, e como se relaciona com a sua capacidade de criar valor no tempo e com a sua utilização de capitais e impacto sobre os mesmos. Deve realçar riscos, oportunidades e dependências, decorrente da sua posição no mercado e modelo de negócio e incluir os pontos de vista da gestão/administração sobre evolução do desempenho; gestão de interesses; e como o passado determina a estratégia futura.	Sim
2) Interligação da informação	- Preparação e Apresentação do <IR> - Importância  - Conectividade	- Mostrar a combinação, interligação e dependência entre os fatores que afetam a capacidade de a organização criar valor no tempo. - Fatores a referir: capitais, riscos e oportunidades, contexto, desempenho; e de que forma a estratégia se adapta a estes. - Manter consistência entre: a gestão, o relatório integrado, outras comunicações da organização, informação de outras fontes e informação reportada da organização para o exterior. - Características-base: estrutura lógica; boa apresentação; linguagem clara, simples e não-técnica; ferramentas de navegação entre secções e referênciação a outras informações de forma direta.	Sim
3) Relação com Stakeholders	- Preparação e Apresentação do <IR>  - Relevância	- Incluir informação sobre a natureza e qualidade das relações da organização com os seus principais <i>stakeholders</i> , nomeadamente como e até que ponto compreende, tem em conta e responde aos seus interesses e às suas necessidades - Os <i>stakeholders</i> são uma fonte útil sobre assuntos que afetam a organização (economia, meio-ambiente e questões sociais)	Sim
4) Materialidade	- Preparação e Apresentação do <IR> - Processo de determinação da materialidade - Magnitude  - Priorizar - Nível de divulgação - Limites	- Deve ser comunicada informação sobre assuntos que afetem a capacidade de a organização criar valor no tempo. Passos: 1) identificar assuntos relevantes na sua capacidade de afetar a criação de valor; 2) avaliar a importância dos assuntos relevantes em termos do seu efeito real ou potencial; 3) priorizar os assuntos com base na sua importância relativa; 4) determinar a informação a divulgar. - Devem ser avaliados os assuntos materiais dentro dos assuntos relevantes, avaliando a sua magnitude em termos do impacto; e na incerteza da sua ocorrência, qual a sua probabilidade de ocorrer. - Priorizar os assuntos relevantes com base na sua magnitude. - Aplicar julgamento profissional na determinação da informação a divulgar sobre os assuntos materiais - Identificar: 1) a entidade financeira do relato financeiro; 2) os riscos, oportunidades e resultados associados a outras entidades.	Sim
5) Concisão	- Preparação e Apresentação do <IR> - Relação com outros Princípios-base	- O relatório integrado deve ser conciso, incluindo contexto suficiente para entender a estratégia, gestão, desempenho e perspectivas futuras da organização, sem ser sobrecarregado com informação menos relevante. - Deve aplicar o processo de determinação de materialidade; seguir uma estrutura lógica; interligar com outra informação ou fontes externas; ser claro e conciso; utilizar linguagem não-técnica; evitar divulgações genéricas e não específicas da organização.	Sim

6) Fiabilidade e Plenitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação e Apresentação do &lt;IR&gt;</li> <li>- Fiável</li> <li>- Equilibrado</li> <li>- Isento de erro material</li> <li>- Completo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deve incluir todos os assuntos materiais, positivos e negativos, de forma equilibrada e sem erros materialmente relevantes.</li> <li>- Deve ser equilibrado e sem erros materiais, o que será determinado por um bom sistema de controlo interno e por relatórios de auditoria interna e externa, sistemas de relato, entre outros.</li> <li>- Para ser equilibrado não deve haver influências, desvios ou manipulações na seleção ou preparação da informação.</li> <li>- Não significa que toda a informação esteja correta, mas sim que foram aplicados processos e controlos para reduzir o risco de erro material e, no caso de estimativas que estas são comunicadas ao nível da natureza e explicar as limitações no processo de estimativa.</li> <li>- Deve incluir toda a informação material, positiva e negativa.</li> </ul>	Sim
7) Consistência e Comparabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação e Apresentação do &lt;IR&gt;</li> <li>- Consistente</li> <li>- Comparável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A informação divulgada pela organização deve ser consistente no tempo para permitir comparação com outras organizações.</li> <li>- As políticas de relato financeiro devem ser consistentes de um período para o seguinte, exceto se existir justificação, que deve ser divulgada.</li> <li>- A resposta a questões dos Elementos de Conteúdo, garantirá o grau de comparação necessário entre organizações.</li> </ul>	Sim

## 2 Anexo II - Elementos de Conteúdo no caso BASF

Assunto	Descrição	Detalhe	Inclui?
1) Visão global e ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão</li> <li>- Contexto</li> <li>- Limites</li> <li>- Informação quantitativa</li> <li>- Fatores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que faz a organização e quais são as circunstâncias em que opera?</li> <li>- Identificar: missão, visão, cultura, valores, estrutura, atividades, mercados, produtos/serviços, contexto legal, comercial, social, ambiental, político, evolução tecnológica, necessidades dos <i>stakeholders</i></li> <li>- Definir os limites do relato financeiro</li> <li>- Apresentar informação quantitativa chave como número de funcionários, resultados, localizações, entre outros.</li> <li>- O contexto operacional, a disponibilidade e qualidade dos capitais, e capacidade de criar valor são influenciados direta ou indiretamente por fatores externos, que representem oportunidades ou riscos.</li> </ul>	Sim
2) Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão</li> <li>- Contexto</li> <li>- Política de remunerações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual é a estrutura da gestão da organização e como apoia a capacidade de criação de valor no curto, médio e longo prazo?</li> <li>- Deve referir a cultura da organização, estrutura, processos de tomada de decisão, monitorização da estratégia, papel na inovação, entre outros.</li> <li>- Divulgar informação quantitativa e qualitativa sobre remuneração dos executivos de topo: ligação entre a estratégia, os usos/efeitos nos capitais financeiros e outros; e capitais usados para calcular a mesma.</li> </ul>	Sim
3) Modelo de negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão</li> <li>- Contexto</li> <li>- Múltiplos modelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os <i>inputs</i>, atividades de valor acrescentado e <i>outputs</i>, pelos quais a organização procura criar valor no curto, médio e longo prazo?</li> <li>- Incluir: os elementos-chave e/ou um diagrama que os realce e explique a sua importância; narrativa fluente e lógica; dependências dos <i>stakeholders</i>, drivers e fatores externos; posição na cadeia de valor; relação com a estratégia, riscos, KPIs, entre outros.</li> <li>- Explicar as operações materiais, os respetivos modelos de negócio, a conectividade e as sinergias positivas entre eles.</li> </ul>	Sim
4) Riscos e Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão</li> <li>- Contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são as oportunidades e riscos-chave que a organização enfrenta?</li> <li>- Deve incluir: oportunidades e riscos-chave que influenciem a disponibilidade, qualidade e acessibilidade dos capitais relevantes</li> </ul>	Sim
5) Estratégia e alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão</li> <li>- Contexto</li> <li>- Identificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para onde a organização quer ir e como tenciona chegar lá?</li> <li>- Deve identificar: <u>objetivos estratégicos</u> no tempo; as <u>estratégias</u> atuais ou futuras para atingir os objetivos; plano de alocação de <u>recursos</u> para implementar as estratégias; como <u>mede</u> resultados atingidos.</li> <li>- Deve: 1) relacionar a <u>estratégia</u> e alocação de <u>recursos</u> e saber o que precisa para implementar a estratégia; entender como é influenciada pelo contexto operacional e quais os riscos/oportunidades identificados 2) o que <u>diferencia</u> a organização e lhe dá <u>vantagem competitiva</u>, capaz de criar valor no futuro; 3) consultar os <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	Sim

6) Desempenho e resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão</li> <li>- Informação Qualitativa e Quantitativas</li> <li>- Impactos</li> <li>- Indicadores quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual foi o desempenho da empresa face à sua estratégia e quais são os resultados-chave decorrentes das suas atividades?</li> <li>- Deve incluir: <u>KPIs (performance)</u> e <u>KRI (risks)</u> sobre o desempenho e resultados da empresa face à estratégia, objetivos, drivers, riscos e oportunidades para explicarem o significado e implicações dos indicadores e métodos-chave e pressupostos usados na sua seleção; <u>impactos</u> positivos/negativos nos capitais dos resultados da organização; estado das <u>relações com os stakeholders</u> e como a organização responde às suas necessidades, interesses e expectativas; ligação entre desempenho e resultados passados, com os atuais e futuros</li> <li>- Descrever os impactos: económicos, ambientais e sociais na cadeia de valor da organização; regulamentais e legais com impacto nas atividades da organização.</li> <li>- Os indicadores quantitativos devem ser: relevantes, consistentes, interligados, materiais, comparáveis, consistentes; e devem ser explicadas as técnicas de medição e pressupostos usados</li> </ul>	Sim
7) Visão futura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão</li> <li>- Temas de análise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que oportunidades, riscos, desafios e incertezas vai a organização enfrentar perseguindo a sua estratégia, e quais são as implicações potenciais para o seu modelo de negócio e futuro desempenho e resultados?</li> <li>- Devem ser abordados os temas: evolução do mercado, como afetará a organização e como esta vai responder a eventuais oportunidades, riscos, desafios e incertezas</li> <li>- Incluir explicações sobre os pressupostos-chave e seus riscos, bem como divulgar: indicadores, objetivos, previsões, projeções, informação relevante de fontes externas reconhecidas, análises sensíveis, estimativas financeiras e outros KPIs e KRIs.</li> </ul>	Sim
8) Bases de Preparação e Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão</li> <li>- Divulgação do processo de definição da materialidade</li> <li>- Identificação dos limites</li> <li>- Definição o detalhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a organização determina os assuntos a incluir no relatório integrado e como são quantificados ou avaliados?</li> <li>- Deve incluir um breve resumo do processo de decisão de definição de materialidade (assuntos relevantes; passagem de assuntos relevantes para materiais; e quem identificou, priorizou e supervisionou) e uma ligação para a explicação completa.</li> <li>- Identificar: 1) a entidade financeira do relato financeiro; 2) os riscos, oportunidades e resultados associados às outras entidades/<i>stakeholders</i>.</li> <li>- Aplicar julgamento profissional na determinação da informação a divulgar sobre os assuntos materiais</li> </ul>	Sim
9) Questões gerais do relato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação de assuntos materiais</li> <li>- Divulgação dos capitais</li> <li>- Contexto temporal</li> <li>- Divulgação do detalhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expor assuntos materiais: o que são; como se relacionam com a estratégia, modelo de negócios e capitais; do que dependem; controlo; informação comparativa com períodos anteriores; objetivos; e expectativas; entre outros. Para assuntos materiais <u>incertos</u> indicar o grau de incerteza e para os <u>indeterminados</u> devem explicar o motivo.</li> <li>- Determinar: interligação entre estes; os impactos na capacidade de a organização criar valor no tempo; os fatores que afetam a sua disponibilidade, qualidade e acessibilidade. Para <u>impactos não quantificáveis</u>, fazer uma análise qualitativa para avaliar o impacto das suas atividades nos capitais (aumenta, diminuiu ou transforma).</li> <li>- Deve contextualizar no tempo cada prazo (curto, médio e longo), em função dos seus ciclos de negócio, justificando a escolha.</li> <li>- Determinar o nível de agregação (por país, subsidiária, divisão ou localização), normalmente em função do nível que usa para o relatório financeiro (por negócio ou por geografia). Demasiada agregação pode provocar perda de informação, mas desagregação a mais pode resultar em informação excessiva.</li> </ul>	Sim